



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO®

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

TESIS

**“DESARROLLO DE UNA PLATAFORMA DE
DIAGNÓSTICO Y MONITOREO BASADO EN EL OCQ
CON LA FINALIDAD DE EVALUAR LAS DIMENSIONES
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA PYME.”**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

**PRESENTA:
I.G.E. ARANZAZU PEREZ CHAVEZ**

DIRECTOR DE TESIS:
M.C. Gabriela Cabrera Zepeda

CO-DIRECTOR DE TESIS:
DRA. Edna Araceli Romero Flores

ORIZABA, VERACRUZ, MÉXICO.

OCTUBRE 2025



Educación
Secretaría de Educación Pública



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO



Instituto Tecnológico de Orizaba
División de Estudios de Posgrado

Orizaba, Veracruz, [REDACTED]
Dependencia: División de Estudios de
Posgrado e Investigación
Asunto: Autorización de Impresión
OPCION: I

C. ARANZAZU PEREZ CHAVEZ
Candidato(a) a Grado de Maestro en:
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
P R E S E N T E.-

De acuerdo con el Reglamento de Titulación vigente de los Centros e Institutos Tecnológicos Federales del Tecnológico Nacional de México, de la Secretaría de Educación Pública, y habiendo cumplido con todas las indicaciones que la Comisión Revisora le hizo respecto a su Trabajo Profesional titulado:

“DESARROLLO DE UNA PLATAFORMA DE DIAGNÓSTICO Y MONITOREO BASADO EN EL OCQ CON LA FINALIDAD DE EVALUAR LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA PYME.”

Comunico a Usted que este Departamento concede su autorización para que proceda a la impresión del mismo.

ATENTAMENTE
Excelencia en Educación Tecnológica®
CIENCIA – TÉCNICA - CULTURA®

DRA. OFELIA LANDETA ESCAMILLA
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



OG-13-F06



2025
Año de
La Mujer
Indígena

Av. Oriente 9 #852 Colonia Emiliano Zapata, C.P. 94320
Orizaba, Veracruz. Tel. 01 (272) 1105360
e-mail: info@orizaba.tecnm.mx www.orizaba.tecnm.mx





Instituto Tecnológico de Orizaba
División de Estudios de Posgrado e Investigación

Orizaba, Veracruz, **28/agosto/2025**
Asunto: Revisión de trabajo escrito

C. OFELIA LANDETA ESCAMILLA
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
P R E S E N T E.-

Los que suscriben, miembros del jurado, han realizado la revisión de la Tesis del (la) C.

ARANZAZU PEREZ CHAVEZ

La cual lleva el título de:

**“DESARROLLO DE UNA PLATAFORMA DE DIAGNÓSTICO Y MONITOREO BASADO EN EL OCQ
CON LA FINALIDAD DE EVALUAR LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA
PYME”**

Y concluyen que se acepta y se autoriza su impresión.

ATENTAMENTE
Excelencia en Educación Tecnológica®
CIENCIA - TÉCNICA - CULTURA®

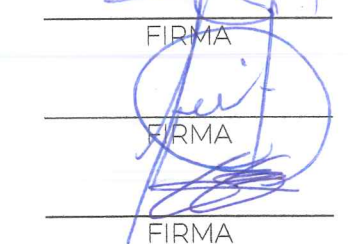
PRESIDENTE: M.C. GABRIELA CABRERA ZEPEDA

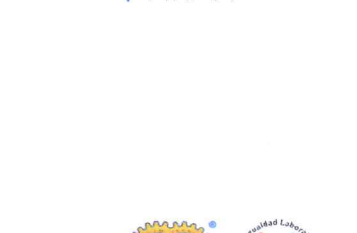
SECRETARIO: DR. EDNA ARACELI ROMERO FLORES

VOCAL: DR. FERNANDO AGUIRRE Y HERNÁNDEZ

VOCAL SUP.: M.C. NURIA ORTEGA PETTERSON



FIRMA


FIRMA


FIRMA


FIRMA

TA-09-18



2025
Año de
**La Mujer
Indígena**

Av. Oriente 9 #852 Colonia Emiliano Zapata, C.P. 94320
Orizaba, Veracruz. Tel. 01 (272) 1105360
e-mail: info@orizaba.tecnm.mx www.orizaba.tecnm.mx



AGRADECIMIENTOS

Y pensar que yo no quería estudiar en el Tec y aquí estoy de nuevo.....

Primero que nada, agradezco tanto a Dios, a la vida, al universo por permitirme llegar a este momento que tanto lo de pedí y anhele, ¡¡y por fin hoy puedo decir LO LOGRE!!

A la primera persona que quiero dar gracias es a mi misma, por ser tan terca en querer volver a estudiar y cumplir lo que en su momento nos prometimos, regresar al Tec a hacer la maestría, estos dos años fueron mucho mejor de lo que yo imagine, tantos retos que hubo en el camino, tantas experiencias, un sinfín de buenos momentos y satisfacciones que me hicieron sentir que voy por el camino correcto.

Hay una persona muy especial a la cual le dedico esto, y es a mi abuelita Socorro Hernández Montes de Oca, Abue tu ya no estas físicamente, pero si espiritualmente, en aquella navidad del 2022 te dije que la siguiente navidad ya te estaría dando la noticia que estaría en la maestría, en julio del 2023 transcendiste y poco después fue cuando en mi camino llego la oportunidad de estudiar la maestría, a mí nadie me quita la idea de que tu moviste tus hilos, para que yo lo lograra.

Pero no hubiera sido posible sin el apoyo incondicional de mi mamá Sofia Chavez Fernandez, que desde siempre ella es la primera en alentarme y decirme tu puedes lograr todo aquello que te propones e incluso hasta más que el limite es el cielo y luna ya hay huellas. También sin el apoyo de mi papá Javier Perez Pimentel que desde pequeña me ha enseñado a no tener miedo en aventurarme y atreverme hacer todo aquello que tengo en mente por mas loco que sea, mi hermano Angel Osmar Perez Cahvez es una pieza muy importante en este proceso, por en la primer recaída que tuve durante esta aventura el fue quien me dio las mejores palabras de animo y recordarme por que el porque estoy haciendo.

Como siempre el Tecnológico de Orizaba no me decepciona, nuevamente me regalo amigos que sé que serán para toda la vida, que estuvieron ahí para alentarme en los momentos difíciles y celebrar conmigo todos los logros obtenidos. A mi Directora y Codirectora de tesis que me guiaron por todo este camino con su sabiduría y consejo, de verdad muchas gracias por creer en mi.

Por ultimo y no menos importante agradezco a mi de mas familia y amigos que estuvieron en el proceso, alentándome y aconsejándome, para no rendirme durante este proceso.

¡¡De todo corazón muchas gracias!!

Resumen

La finalidad de esta tesis es diseñar una plataforma tecnológica orientada al diagnóstico y monitoreo organizacional. Para ello, se toma como base el Cuestionario de Clima Organizacional (OCQ), cuyo propósito es examinar las diferentes dimensiones del clima laboral en empresas de diversos tamaños, incluyendo micro, pequeñas y medianas (MiPyME). La propuesta responde a la necesidad de disponer de herramientas prácticas y confiables que permitan a las organizaciones identificar, dar seguimiento y evaluar los factores que impactan de manera directa tanto en el rendimiento del personal como en la aparición de riesgos psicosociales.

Para alcanzar este objetivo, se implementó un enfoque metodológico mixto. En la primera etapa, se aplicó el Diagnóstico de Competitividad Organizacional (DCO) con el fin de identificar áreas críticas de mejora; posteriormente, se aplicó el OCQ como instrumento central de evaluación, diseñado bajo una escala Likert y adaptado a las dimensiones relevantes en el entorno organizacional. Los resultados fueron analizados estadísticamente y visualizados mediante dashboards interactivos integrados en la plataforma SIDO (Sistema Integral de Diagnóstico Organizacional).

La plataforma fue validada mediante una prueba piloto en una empresa constructora de la región, donde se observó una mejora significativa en variables como liderazgo, comunicación, bienestar y políticas organizacionales, al realizar la comparación entre los resultados obtenidos en la fase 1, correspondiente al diagnóstico, y la fase 2, enfocada en el seguimiento y la obtención de resultados, se integraron también los lineamientos establecidos por la NOM-035-STPS-2018. Esta norma tiene como propósito asegurar la identificación de factores de riesgo psicosocial y fomentar un ambiente laboral saludable. En el marco de este proyecto, su implementación se asocia al fortalecimiento de la toma de decisiones en el área de recursos humanos, al incremento de la conciencia organizacional y a la creación de condiciones que impulsen la satisfacción en el trabajo.

El proyecto se refleja en el fortalecimiento de la toma de decisiones en el área de recursos humanos, el incremento de la conciencia organizacional y la mejora de la satisfacción laboral. Este trabajo representa una contribución a la gestión del capital humano en las PyMEs, al proporcionar una alternativa práctica respaldada en evidencia empírica, con la posibilidad de adaptarse y escalar hacia diferentes contextos empresariales.

Palabras Clave: Clima organizacional, PyMEs, Cuestionario de Clima Organizacional (OCQ), Gestión del talento humano, Plataforma tecnológica

Abstract

The purpose of this thesis is to design a technological platform aimed at organizational diagnosis and monitoring. To achieve this, the Organizational Climate Questionnaire (OCQ) is used as a basis, with the goal of examining various dimensions of the work environment in companies of different sizes, including micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs). The proposal addresses the need for practical and reliable tools that allow organizations to identify, monitor, and evaluate the factors that directly impact both employee performance and the emergence of psychosocial risks.

To accomplish this objective, a mixed-methodological approach was implemented. In the first phase, the Organizational Competitiveness Diagnosis (DCO) was applied to identify critical areas for improvement. Subsequently, the OCQ was used as the main evaluation instrument, designed using a Likert scale and adapted to dimensions relevant to the organizational environment. The results were statistically analyzed and visualized through interactive dashboards integrated into the SIDO platform (Comprehensive Organizational Diagnosis System).

The platform was validated through a pilot test in a regional construction company, where a significant improvement was observed in variables such as leadership, communication, well-being, and organizational policies. When comparing the results obtained in phase 1 (diagnosis) with those from phase 2 (monitoring and outcome measurement), the guidelines established by NOM-035-STPS-2018 were also incorporated. This standard aims to ensure the identification of psychosocial risk factors and promote a healthy work environment. Within the framework of this project, its implementation is linked to strengthening decision-making in the human resources area, increasing organizational awareness, and creating conditions that enhance job satisfaction.

This project reflects improvements in human resources decision-making, increased organizational awareness, and better job satisfaction. This work represents a contribution to human capital management in SMEs by providing a practical, evidence-based alternative that can be adapted and scaled to various business contexts.

Keywords: Organizational climate, SMEs, Organizational Climate Questionnaire (OCQ), Human talent management, Technological platform

Índice

Resumen	i
Abstract	iii
Introducción	1
Capítulo 1 – Generalidades	3
1.1 Posicionamiento de la tesis	3
1.2 Planteamiento del problema	3
1.3 Objetivos	6
1.3.1 General	6
1.3.2 Específicos	6
1.4 Justificación	7
1.5 Impactos esperados	8
1.5.1 Social	8
1.5.2 Cultural	8
1.5.3 Económico	9
1.5.4 Tecnológico	9
1.6 Solución a priori	9
1.7 Metodología	10
1.7.1 Fase 1	10
1.7.2 Fase 3	11
a) Herramienta OCQ	11
b) Aplicación del cuestionario	11
c) Recolección y análisis de datos	11
1.7.2.1 Diseño de herramienta W.E.B.	11
1.7.4 Fase 4	14
Implementación	14
a) Despliegue de la plataforma	14
b) Capacitación y soporte	14
c) Monitoreo inicial	14
1.7.5 Informe y recomendaciones	14
d) Presentación	14
e) Seguimiento	14
f) Comunicación continua	14

g) Evaluaciones periódicas	14
1.6 Organización de la tesis	15
Capítulo 2 - Marco teórico	17
2.1 Antecedentes del clima organizacional	17
2.2.1 Factores que influyen en el clima organizacional	19
2.2.2 Importancia del clima organizacional	20
2.2 Desempeño laboral	20
2.2.1 Definición de desempeño laboral	21
2.2.2 Factores que influyen en el desempeño laboral	21
2.3 Importancia del desempeño laboral en las organizaciones	22
2.4 Cuestionario de clima organizacional (OCQ)	23
2.4.1 Componentes Y Dimensiones Del OCQ	23
2.4.2 Aplicación del OCQ en las organizaciones	24
2.4.3 Ventajas de aplicar el OCQ en la medición del clima organizacional	24
2.5 Página web de estadístico y monitoreo de clima organizacional y desempeño laboral	25
2.5.1 Importancia de las herramientas web de monitoreo para el clima organizacional	25
2.6 Aplicación de la Metodología Scrum	26
2.6.1 Patrón de diseño	26
2.6.2 Herramientas utilizadas en el proyecto	27
2.7 Teorías de la Motivación Laboral	29
2.7.1 Digitalización y gestión estratégica del talento humano	29
2.8 Capacidad de resiliencia en las organizaciones	30
2.8.2 Factores que contribuyen a la resiliencia	30
2.9 Gestión del Conocimiento	31
2.9.1 Importancia y Desafíos	31
2.9.2 Categorías de Conocimiento	31
2.9.3 Riesgos Asociados a la Gestión del Conocimiento	31
2.10 Importancia del conocimiento tácito en la innovación	32
2.11 Prácticas de gestión del conocimiento en organizaciones	32
2.12 Liderazgo de carácter transformacional	32
2.12.1 Impulso y gestión del cambio organizacional	33
2.12.2 Fomento de la innovación	33
2.12.3 Mejora del bienestar psicológico	33

2.13 Gestión de la diversidad e inclusión en el ámbito laboral.....	33
2.13.1 Diversidad como impulsora de la innovación y el rendimiento.....	33
2.13.2 La inclusión como factor clave para el éxito	34
2.13.3 Retos de la diversidad laboral	34
2.14 NOM-035-STPS-2018	34
2.14.1 Propósito de la Norma	34
2.14.2 Implementación de la NOM-035-STPS-2018 en las MiPYMES.....	35
2.14.3 Conceptos Clave.....	36
a) Riesgos Psicosociales.....	36
b) Entorno Organizacional Favorable	36
2.14.4 Responsabilidades del Empleador	37
2.14.5 Responsabilidades de los Trabajadores.....	38
2.14.6 Métodos para la detección y evaluación de riesgos psicosociales	39
2.14.7 Estrategias de prevención y manejo de riesgos psicosociales	40
2.14.8 Evaluación del Ambiente Organizacional	41
2.14.9 Guías de Apoyo de la Norma	43
2.14.10 Implementación tecnológica de la NOM-035-STPS-2018 en los entornos organizacionales.....	44
2.14.11 Estudios Recientes.....	45
2.15 Promoción de la comunicación y mitigación de riesgos psicosociales a través de reuniones laborales semanales	47
2.15.1 Importancia de las Reuniones Laborales Semanales.....	47
2.15.2 Integración Organizacional y Cohesión de Equipos	47
2.15.3 Mejora de la Comunicación Organizacional	48
2.15.4 Reducción de Riesgos Psicosociales.....	48
2.15. Impacto en el Desempeño Laboral	48
2.15.6 Uso del Cuestionario como Herramienta de Evaluación.....	49
2.15.7 Beneficios a Largo Plazo	49
Capítulo 3 – Desarrollo de la metodología	53
3.1 Empresa de estudio	53
3.2 Misión.....	53
3.3 Visión	53
3.4 Valores	53
3.5 Problemática	54
3.6 Metodología	54

3.6.1 Fase 1.....	55
3.6.2 Fase 2.....	57
3.6.3 Fase 3.....	68
Herramienta OCQ y análisis de datos.....	68
3.2.4 Diseño y desarrollo de la plataforma tecnológica	73
CAPITULO 4 – Estrategias de mejora, evaluación e impacto en el clima organizacional.	80
4.1 Aplicación de la NOM-035-STPS-2018.....	80
4.1.1 Justificación de la Selección del Cuestionario	81
4.1.2 Cobertura Integral de las Variables Clave	82
4.1.3 Selección de Preguntas Representativas y Predictores Clave	82
4.1.4 Vinculación directa con los objetivos de la investigación.....	82
4.1.5 Compatibilidad con el Modelo Estadístico Aplicado.....	83
4.1.6 Adecuación de la Aplicación del Cuestionario	83
4.1.7 Aplicación de la metodología según Palafox-Valles de la NOM-035 en contextos organizacionales.....	83
4.2 Resultados de la evaluación de la NOM 035	85
4.2.1 Análisis comparativo entre la Guía 2 de la NOM-035-STPS-2018 y la variable “Riesgos Psicosociales”	85
4.2.2 Análisis cruzado entre la Guía 3 de la NOM-035-STPS-2018 y la variable “Desempeño Laboral”	86
4.3 Actividad: Fomento de la Comunicación y Reducción de Riesgos Psicosociales....	87
4.3.1 Objetivo de la Actividad.....	88
4.3.2 Diseño y Metodología de Intervención	88
4.3.3 Evaluación y Medición	88
4.3.4 Reglamento Interno y Mecanismos de Seguimiento	90
4.3.5 Estrategias de Reconocimiento.....	92
4.3.6 Resultados Esperados	92
4.4 Resultados de la intervención Fomento de la Comunicación y Reducción de Riesgos Psicosociales	93
4.4.1 Bitácora de observación cualitativa	94
4.4.2 Evaluación Final de la Actividad	96
4.4.3 Hallazgos e impacto de la actividad realizada	103
4.5 Segunda Aplicación del Cuestionario de Clima Organizacional (OCQ).....	104
4.5.1 Resultados generales de la segunda aplicación.....	104
4.5.2 Conclusión de la Segunda Aplicación del OCQ	113

Capítulo 5 – SIDO.....	114
5.1 Sistema integral de diagnóstico organizacional	114
5.1.1 Origen del Desarrollo de SIDO.....	114
5.1.2 Objetivos de la Plataforma SIDO	115
5.1.3 ¿Qué es SIDO?	115
5.1.4 ¿Cómo funciona SIDO?	115
5.1.5 ¿Dónde puede funcionar SIDO?	116
5.1.6 ¿Cuándo es recomendable usar SIDO?	116
5.1.7 ¿Por qué usar SIDO?	116
5.1.8 ¿Quién puede usar SIDO?.....	117
5.2 Diseño y Desarrollo de la Plataforma SIDO	117
5.2.1 Entorno de Desarrollo y Justificación Tecnológica.....	117
5.2.2 Estructura General de SIDO	117
5.3 Validación de la Plataforma SIDO.....	122
5.3.1 Impacto de la Plataforma SIDO en la Gestión Organizacional	123
Resultados.....	126
Impacto General del Diagnóstico Organizacional	126
Resultados e Impacto por Departamentos	128
Resultado por etapas	128
Resultados Etapa 1 : Diagnostico	128
Análisis General de la empresa de estudio	144
Análisis general por departamento	146
Conclusión.....	161
Referencias	163

Índice de ilustraciones

Ilustración 3.1 DCO - Grafica Modelo ECAI.....	67
Ilustración 3.2 OCQ- Grafica general de resultados.....	71
Ilustración 3.3 OCQ- Grafica de resultados por departamentos.....	71
Ilustración 3.4 OCQ- Grafica de resultados por departamentos.....	75

Ilustración 3.5 Pantalla de SDOI.....	76
Ilustración 3.6 Pantalla de SDOI.....	77
Ilustración 3.7 Pantalla de SDOI.....	78
Ilustración 3.8 Pantalla de SDOI.....	79
Ilustración 4.1 Grafica de percepción sobre la mejora en la comunicación interna tras la actividad.....	96
Ilustración 4.2. Grafica de percepción sobre la efectividad en el abordaje de dificultades semanales.....	97
Ilustración 4.3. Grafica de percepción sobre la claridad y utilidad de la información compartida en las reuniones.....	98
Ilustración 4.4 Grafica de percepción sobre la mejora en el desempeño laboral desde el inicio de la actividad.....	98
Ilustración 4.5. Grafica de percepción sobre la mejora en la organización y ejecución de tareas en el equipo.....	99
Ilustración 4.6. Grafica de percepción sobre la reducción de carga laboral innecesaria y mejora de la productividad.....	99
Ilustración 4.7. Grafica de percepción sobre el aumento de la motivación y el compromiso laboral a partir de la actividad.....	100
Ilustración 4.8. Grafica de percepción sobre el impacto de la actividad en el ambiente laboral colaborativ.....	101
Ilustración 4.9. Grafica de percepción sobre la utilidad de la retroalimentación en el crecimiento profesional y personal.....	101
Ilustración 4.10 Grafica de percepción sobre la efectividad de la actividad en la reducción de riesgos psicosociales.....	102
Ilustración 4.11. Grafica de evaluación general de la actividad por parte de los participantes.....	102

Ilustración 4.12 Promedio general del clima organizacional.....	105
Ilustración 4.13 Comparativo del clima organizacional entre la constructora y el departamento de Gerencia.....	106
Ilustración 4.14 Comparativo del clima organizacional entre la constructora y el departamento de Administración.....	107
Ilustración 4.15 Comparativo del clima organizacional entre la constructora y el departamento de Proyectos.....	109
Ilustración 4.16 Comparativo del clima organizacional entre la constructora y el departamento de Operación.....	111
Ilustración 5.1 Pantalla de SDOI.....	118
Ilustración 5.2 Pantalla de SDOI.....	118
Ilustración 5.3 Pantalla de SDOI.....	118
Ilustración 5.4 Pantalla de SDOI.....	119
Ilustración 5.5 Pantalla de SDOI.....	119
Ilustración 5.6 Pantalla de SDOI.....	119
Ilustración 5.7 Pantalla de SDOI.....	120
Ilustración 5.8 Pantalla de SDOI.....	120
Ilustración 5.9 Pantalla de SDOI.....	120
Ilustración 5.10 Pantalla de SDOI.....	121
Ilustración 5.11 Pantalla de SDOI.....	121

Ilustración 1 Resultados globales del OCQ Fase 1.....	127
Ilustración 2 Resultados globales del OCQ Fase 2.....	127
Ilustración Gerencia Etapa1.....	156
Ilustración 4 Gerencia Etapa 2.....	156

Índice de Tabla

Tabla 2.1 Componentes Y Dimensiones Del OCQ (Mohamad, 2023).....	24
Tabla 3.1 DCO-Nivel de madurez.....	62
Tabla 3.2 DCO- Desperdicio organizacional.....	64
Tabla 3.3 DCO- Nivel de Madurez Organizacional.....	66
Tabla 4.1 Interpretación y cruce con la variable “Riesgos Psicosociales”.....	85
Tabla 4.2 Interpretación y cruce con la variable “Desempeño Laboral”.....	86
Tabla 4.3 Bitácora de observación - Semanas 1 A 8.....	96
Tabla 1 clasificación de las variables de estudio en dos grandes dimensiones: Desempeño Laboral y Riesgos Psicosociales.....	130
Tabla 2 Análisis general.....	132
Tabla 3 Diagnostico de Competitividad Organizacional.....	133
Tabla 4 Análisis general del departamento de Gerencia.....	134
Tabla 5 Análisis general del departamento Administrativo.....	136
Tabla 6 Análisis general del Departamento de Proyectos.....	137
Tabla 7 Análisis general del Departamento de Operaciones.....	139
Tabla 8 Tabla de recomendaciones variable desempeño laboral.....	141
Tabla 9 Tabla de recomendaciones variable riesgos psicosociales.....	142
Tabla 10 Variables.....	144
Tabla 11 Análisis general del clima organizacional – Etapa 2.....	145
Tabla 12 Análisis del Departamento de Gerencia – Etapa 2.....	147

Tabla 13 Análisis del Departamento de Administración – Etapa 2.....	149
Tabla 14 Análisis del Departamento de Proyectos – Etapa 2.....	151
Tabla 15 Análisis del Departamento de Operación – Etapa 2.....	153
Tabla 16 Cruce OCQ – NOM-035.....	158

Introducción

En la actualidad, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) enfrentan desafíos significativos para mantenerse competitivas en un entorno económico dinámico y globalizado. Entre los factores clave para su sostenibilidad se encuentra la adecuada gestión del talento humano, donde el clima organizacional y el desempeño laboral juegan un papel fundamental (González & Martínez, 2021). En este contexto, el presente trabajo de tesis se enfoca en el diseño y desarrollo de una plataforma tecnológica de diagnóstico y monitoreo, basada en el Organizational Climate Questionnaire (OCQ), que permita evaluar de forma integral el análisis de las dimensiones del clima organizacional que se desarrolló en una PyME del sector de la construcción.

Este proyecto responde a la necesidad de disponer de herramientas prácticas y accesibles, diseñadas de acuerdo con las condiciones reales de las MiPyMEs, que faciliten la identificación y gestión estratégica de los factores que inciden en el bienestar de los colaboradores, la productividad y la retención del talento (López & Ramírez, 2023). Para este propósito se articularon dos enfoques principales: el Diagnóstico de Competitividad Organizacional (DCO) y la aplicación de la NOM-035-STPS-2018, con la intención de atender tanto los factores de riesgo psicosocial como las condiciones del ambiente laboral que influyen en el rendimiento, tanto a nivel individual como colectivo (Díaz Pincheira & Carrasco, 2018).

A través de una metodología estructurada en fases, se aplicó un cuestionario a los distintos departamentos de la empresa constructora, permitiendo identificar áreas críticas y fortalezas internas. Esta evaluación se complementó con la construcción de una plataforma web que, mediante diversas herramientas, ofrece resultados visuales y comparativos para la toma de decisiones.

La ejecución de la prueba permitió validar el instrumento en un entorno real, además de identificar mejoras en el análisis de la percepción del clima laboral, lo que facilita la formulación de propuestas orientadas a su aplicación constante en diversos contextos organizacionales (Mohamad Zain & Shaffiee, 2023). Este proyecto no únicamente responde a una necesidad particular dentro del ámbito empresarial, sino que también busca contribuir al avance teórico sobre la gestión del clima organizacional en compañías de tamaño intermedio, planteando un modelo replicable y escalable que incorpore la tecnología como

recurso estratégico para fortalecer tanto el capital humano como la cultura organizacional (Vallejo et al., 2017).

Capítulo 1 – Generalidades

1.1 Posicionamiento de la tesis

El presente proyecto, está dentro de la línea de investigación en Administración y Desarrollo Empresarial de la Maestría en Ingeniería Administrativa, este trabajo se orienta a la creación de un sistema de control que contribuya al fortalecimiento de la mejora continua del clima organizacional y el desarrollo del personal en la constructora.

Las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) de países emergentes necesitan modelos de negocio innovadores y una gestión eficiente del talento humano para mantener su competitividad (Savelyeva, et al 2019). Este proyecto busca abordar la falta de evaluaciones sistemáticas en la constructora en áreas clave donde el clima organizacional influye de manera directa en el desempeño laboral, ya que su fortalecimiento se traduce en mayor satisfacción y desarrollo profesional de los colaboradores, además de impulsar la productividad y la competitividad dentro de la empresa.

1.2 Planteamiento del problema

Las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) constituyen un componente esencial dentro de la dinámica económica, ya que su participación resulta determinante en el crecimiento económico y en la creación de nuevas fuentes de empleo. En México, las MYPES constituyen el 99.8% del total de empresas y generan el 72% del empleo formal en el país (INEGI, 2023). Sin embargo, para mantener su competitividad, las MYPES enfrentan el desafío de innovar en sus modelos de negocio, integrando una estructura corporativa eficiente basada en la cultura de planificación y la gestión del talento humano. Según Miguel Rodríguez et al. (2016), es esencial que estas empresas desarrollen flexibilidad y adaptabilidad para sostener ventajas empresariales en un mercado cada vez más globalizado.

Es relevante destacar que el concepto de talento humano, según Mero et al. (2020), abarca las competencias y habilidades individuales que constituyen los conocimientos esenciales

para lograr los resultados financieros anticipados en una microempresa. Un estudio reciente señala que las organizaciones en México que gestionan eficazmente su capital intelectual pueden experimentar un aumento del 20% en su productividad (McKinsey & Company, 2023). El conocimiento se considera como capital intelectual, un activo intangible de gran valor para cualquier organización. La experiencia y el amplio dominio de información enriquecen el razonamiento, incrementando así el valor del talento humano. Este, al ser aplicado efectivamente en el contexto de las microempresas, puede resultar en un incremento significativo de la riqueza.

La gestión del talento humano ha adquirido una relevancia creciente en las organizaciones. El cambio de un modelo centrado en las operaciones hacia un enfoque dirigido a las personas ha permitido mejorar de forma notable la eficiencia en distintos sectores empresariales. Según un informe publicado en 2022, las organizaciones que implementan prácticas robustas de gestión del talento tienen la posibilidad de aumentar su rentabilidad hasta en un 25% (Deloitte, 2022). En el contexto mexicano, las MYPES se enfrentan a retos adicionales relacionados con los procesos de digitalización y la adopción de nuevas tecnologías, elementos que resultan fundamentales para optimizar la gestión del talento y asegurar su competitividad dentro del mercado global (Flores et al., 2022)

La gestión del talento en las microempresas es particularmente crítica, dado que son los empleados quienes ejecutan los procesos de producción y servicios, desempeñando un papel clave en la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente (González & Martínez, 2021). Por lo tanto, es crucial explorar métodos efectivos para administrar y motivar al personal. El fortalecimiento del clima organizacional impulsa el crecimiento personal y profesional de los colaboradores, lo cual se refleja en una mayor productividad y competitividad empresarial (Pérez & Hernández, 2020).

Sin embargo, estas empresas enfrentan retos que no siempre se ven desde afuera, pero que afectan profundamente su operación (Martínez et al., 2021).

En una empresa constructora de la zona centro del estado de Veracruz que cuenta con 65 empleados distribuidos en diferentes áreas es un claro ejemplo la ausencia de herramientas para medir el desempeño, junto con ciertas limitaciones en el clima organizacional, influyen directamente en la experiencia diaria de los colaboradores.

En dicha empresa constructora el clima organizacional no se percibe como el mejor. Si bien la mayoría de los trabajadores percibe que existe un ambiente de confianza y

credibilidad en sus labores, aún persiste un grupo considerable que manifiesta cierta desconexión en aspectos fundamentales, como el respaldo de los líderes directos o la claridad en los procesos y procedimientos (López & Ramírez, 2023). Esta percepción, que oscila entre lo neutral y lo desfavorable, repercute en la motivación y en el rendimiento de los colaboradores, constituyendo factores clave que, a largo plazo, pueden impactar negativamente en la retención del talento dentro de la organización (García et al., 2023).

La ausencia de una estructura sólida para evaluar el desempeño laboral y el impacto de las relaciones interpersonales agrava esta problemática:

- Un 25% siente que no recibe la capacitación adecuada para cumplir con sus responsabilidades, lo que afecta la calidad y la confianza en su trabajo.
- Un 30% no percibe incentivos para proponer mejoras o innovar en sus procesos, lo que refleja una falta de motivación hacia la mejora continua.
- Un 35% menciona que los problemas en su área se manejan de forma individual o exclusivamente por los jefes inmediatos, limitando las oportunidades de colaboración y resolución grupal.

Además, la falta de un sistema formal que permita evaluar el rendimiento de los colaboradores a través de indicadores clave de desempeño (KPI) presenta dificultades para medir de manera objetiva aspectos como la productividad, la calidad y el cumplimiento de los tiempos establecidos (Martínez et al., 2021). Sin este tipo de métricas, resulta complejo para la empresa realizar un control eficiente de sus procesos para reconocer el esfuerzo y fomentar el desarrollo profesional de sus colaboradores (González & Ramírez, 2022). Esto genera un entorno laboral en el que los empleados pueden sentirse desorientados, sin metas claras ni incentivos para mejorar.

En este contexto, la empresa enfrenta riesgos significativos para su estabilidad y crecimiento. Poner en práctica un sistema integral de diagnóstico y monitoreo, que incluya KPI específicos, encuestas regulares de satisfacción y mecanismos de retroalimentación, es esencial para transformar el entorno laboral en un espacio de confianza, compromiso y productividad (Pérez & Hernández, 2020). Este proyecto busca abordar estas deficiencias, promover un clima organizacional más positivo y sentar las bases para un sistema de gestión que potencie el talento humano, garantizando el desarrollo sostenible de la empresa a largo plazo (López & Torres, 2023).

La falta de medición y análisis de estos aspectos cruciales plantea un desafío significativo para la constructora.

El propósito de este proyecto es detectar áreas de mejora, diseñar estrategias efectivas y garantizar un crecimiento organizacional sostenible (García et al., 2022).

De igual manera, se pretende fomentar la conciencia sobre la importancia de implementar un sistema de evaluación integral que promueva tanto el crecimiento profesional como la satisfacción de los colaboradores, al mismo tiempo que aporte al logro sostenido de la organización. La ausencia de evaluaciones periódicas en estas áreas esenciales ha derivado en un control limitado del capital humano, lo que repercute no solo en la satisfacción y el desarrollo de los empleados, sino que también puede generar consecuencias negativas en la productividad y en el éxito a largo plazo de la empresa (González et al., 2021).

1.3 Objetivos

1.3.1 General

Diseñar y desarrollar una plataforma web de diagnóstico y monitoreo basado en Organizational Climate Questionnaire (OCQ) con la finalidad de evaluar las dimensiones del clima organizacional en una PyME contribuyendo directamente a mejorar la gestión del talento humano y la eficiencia operativa de la empresa.

1.3.2 Específicos

- Realizar un diagnóstico de competitividad organizacional en una MYPIME para identificar las variables que afectan al clima organizacional.
- Elaborar un análisis de la literatura de las dimensiones del OCQ, determinando la factibilidad en la aplicación en la empresa.
- Diseñar una plataforma tecnológica que integre las dimensiones del OCQ con su análisis y monitoreo.
- Realizar pruebas piloto con los grupos de interés para recibir retroalimentación en el alcance de la herramienta de medición.
- Analizar los indicadores de rendimiento, con el propósito de mejorar la plataforma tecnológica, incrementando así la confianza y satisfacción para su uso.

- Evaluar los resultados de los KPI's indicados en el OCQ, con el fin de evaluar el impacto en el talento humano y la eficiencia operativa.

1.4 Justificación

Según Ribeiro, A. A. (2021), la supervivencia de cualquier organización depende en gran medida del uso de herramientas como un modelo de gestión integral de recursos humanos. Estas herramientas permiten a las empresas adoptar un enfoque proactivo para el contexto del entorno empresarial global, las organizaciones deben estar preparadas para anticipar cambios y garantizar el éxito de sus estrategias, aun frente a escenarios complejos a nivel internacional.

En este sentido, analizar y fortalecer el clima organizacional resulta clave para impulsar el crecimiento laboral y profesional de los colaboradores, este enfoque se alinea con el objetivo general del proyecto, que es desarrollar una herramienta de diagnóstico y monitoreo del clima organizacional (Morales & Torres, 2022) Al implementar esta herramienta, la empresa podrá identificar áreas de mejora, desarrollar estrategias efectivas y, en última instancia, crear un entorno de trabajo más motivador y productivo para sus empleados (Sánchez et al., 2021).

Este proyecto también busca responder a la necesidad de implementar prácticas innovadoras que mejoren la gestión del capital humano en las PYMES. A través del diseño y uso de una herramienta tecnológica basada en el Cuestionario de Clima Organizacional (OCQ) , se pretende abordar problemas claves identificados en la constructora, como la falta de claridad en los roles, las deficiencias en la comunicación interna y la percepción limitada de reconocimiento laboral (Gómez & López, 2021).

Además, esta herramienta se alinea con los principios del PRONACE Agentes Tóxicos y Procesos Contaminantes, promoviendo un entorno organizacional que identifique y minimice los factores que pueden afectar el bienestar laboral, reduciendo riesgos psicosociales y fortaleciendo la calidad del ambiente de trabajo (García et al., 2021). En particular, se establece un PRONAI Impacto, Riesgo y Vulnerabilidad Socioambiental, Cuenca Río Santiago, el cual busca evaluar y mitigar los riesgos que afectan la estabilidad organizacional, generando estrategias que permitan a la empresa adaptarse a entornos cambiantes y garantizar la seguridad y sostenibilidad en sus procesos. Este enfoque no

solo contribuye a fortalecer la percepción del clima organizacional, sino que además busca promover un sentido de compromiso colectivo y consolidar el bienestar de los colaboradores (Hernández & Pérez, 2023). En este contexto, la investigación no se limita a perfeccionar los procesos internos de la organización, sino que también procura aportar al desarrollo sostenible (Fernández et al., 2022).

La creación de un ambiente laboral más favorable, en el que los trabajadores se sientan reconocidos y motivados, se plantea como un elemento esencial para impulsar tanto la productividad como el rendimiento global. En consecuencia, el proyecto se presenta como una propuesta práctica e innovadora, coherente con las demandas actuales de las PYMES y con las estrategias nacionales orientadas a la gestión del talento humano (Ramírez & Castro, 2023).

1.5 Impactos esperados

1.5.1 Social

- **Mejora en el bienestar de los empleados:** Al dar prioridad a una adecuada selección de personal y a procesos de capacitación acordes a las necesidades, el proyecto contribuye a incrementar la satisfacción laboral y a reforzar el nivel de compromiso de los colaboradores, lo que a su vez produce un efecto favorable en su bienestar social.
- **Desarrollo de habilidades:** La formación continua y el fortalecimiento profesional representan un medio para favorecer el desarrollo integral de los empleados, elevando su bienestar y generando mayores oportunidades de empleabilidad en el largo plazo.
- **Promoción del diálogo y la resolución de conflictos:** La creación de un entorno caracterizado por la inclusión y el respeto contribuye al fortalecimiento del diálogo intercultural y al manejo adecuado de los conflictos.

1.5.2 Cultural

- **Fortalecimiento de la cultura organizacional:** Al vincular las prácticas de gestión del talento con los valores y metas institucionales, se favorece la construcción de un entorno laboral más cohesionado y estimulante.

- **Promoción de la diversidad e inclusión:** Mediante procesos de selección justos y conscientes, la organización puede propiciar un espacio de trabajo caracterizado por la pluralidad y la inclusión.
- **Reconocimiento de saberes y prácticas culturales:** El proyecto tiene como propósito identificar y valorar los conocimientos locales y las expresiones culturales de los colaboradores, incorporándolos en las políticas internas para fortalecer y promover la diversidad cultural.

1.5.3 Económico

- **Aumento de la productividad:** Una gestión efectiva del talento humano puede traducirse en una mayor productividad y eficiencia, lo que a su vez puede mejorar la rentabilidad de la empresa.
- **Competitividad en el mercado:** Mejorar la capacidad y habilidades del personal permite a la empresa adaptarse más rápidamente a las demandas del mercado y mantener una ventaja competitiva.

1.5.4 Tecnológico

- **Adopción de nuevas tecnologías:** La integración de tecnologías avanzadas en los procesos de selección y capacitación, como sistemas de gestión de aprendizaje y plataformas de colaboración, puede modernizar la infraestructura tecnológica de la empresa.
- **Innovación:** Al mantener un personal bien capacitado y proactivo, la empresa está mejor posicionada para innovar y adoptar nuevas tecnologías que pueden mejorar su desempeño y oferta de productos.

1.6 Solución a priori

La implementación de una plataforma tecnológica destinada a mejorar el clima organizacional, mediante el diagnóstico y monitoreo basados en el OCQ, permitirá obtener una evaluación de las dimensiones del clima organizacional en una PyME, contribuyendo así potenciar la gestión del talento humano y la eficiencia operativa de la empresa.

1.7 Metodología

1.7.1 Fase 1

a) Análisis de la literatura

Revisión bibliográfica

Se realizará una investigación minuciosa de las publicaciones existentes sobre las dimensiones del OCQ y su implementación en PYMES. Este análisis abarcará:

- Examen de investigaciones previas sobre el clima organizacional en PYMES.
- Determinación de las dimensiones clave del OCQ y su importancia en diversos entornos organizacionales.

Análisis de casos de éxito y dificultades encontradas en la aplicación del OCQ en PYMES.

Determinación de factibilidad

A partir del análisis bibliográfico, se evaluará la viabilidad de aplicar el OCQ en la MYPIME en estudio. Esto incluirá:

- Comparación de las características de la constructora con las empresas analizadas en la literatura.
- Identificación de las adaptaciones necesarias para una implementación exitosa del OCQ en la constructora y evaluación de los recursos necesarios y posibles obstáculos a enfrentar.

1.7.2 Fase 2

b) Definición del objetivo

La constructora busca mejorar el clima organizacional para fomentar un ambiente de trabajo positivo y aumentar la eficiencia operativa.

Objetivo: Evaluar el clima organizacional y desempeño laboral para mejorar la productividad y satisfacción de los empleados.

c) Selección de la muestra

Hay que asegurar que la muestra incluya empleados de diferentes roles, como operarios, supervisores, ingenieros y personal administrativo, siendo esta un muestreo estratificado para obtener una visión completa del clima organizacional.

d) Diagnostico DCO

Se realizará un estudio de diagnóstico de competitividad empresarial (DCO), el cual tiene el propósito de evaluar la situación en la que se encuentra actualmente la empresa y la competitividad de esta. Por medio de este diagnóstico se obtendrá información de suma importancia que permitirá aplicar el modelo ECAI, el cual se enfoca en mejorar las áreas de educación, capacitación, adiestramiento e instrucción dentro de la organización.

1.7.2 Fase 3

a) Herramienta OCQ

Con ayuda de la herramienta Google Forms se aplicará el cuestionario OCQ a la muestra correspondiente, donde se obtendrá información de las 14 dimensiones.

b) Aplicación del cuestionario

Distribuir el cuestionario de manera anónima, preferiblemente en formato digital a través de correos electrónicos o una plataforma en línea, y en formato papel para aquellos que no tengan acceso regular a computadoras.

c) Recolección y análisis de datos

Análisis Cuantitativo y Cualitativo: Analizar los datos para procesar las respuestas cuantitativas y realizar un análisis cualitativo de los comentarios abiertos.

1.7.2.1 Diseño de herramienta W.E.B

En esta fase también se realizarán pruebas piloto una vez completado el código de la página. Estas pruebas permitirán reflejar los resultados de la herramienta OCQ. Se analizarán los resultados de estas pruebas para realizar los ajustes necesarios y asegurar que el sistema funcione de manera óptima antes de su implementación final.

a) Planificación

→ Definir objetivos

Como primera instancia se definen los resultados que se esperan obtener con la creación de la aplicación.

→ **Definir requisitos funcionales y no funcionales**

Se hace un listado de las características visuales y las funciones que tiene que incluir la aplicación.

→ **Seleccionar herramientas**

Con base a los requisitos, se seleccionan las herramientas informáticas adecuadas y accesibles para realizar el proyecto.

→ **Seleccionar framework**

De acuerdo con una lista de marcos de trabajo de los cuales se tiene conocimiento, se selecciona el que mejor se adecue para cumplir con el proyecto.

→ **Seleccionar librerías de apoyo**

Con el framework seleccionado, se busca y define las librerías que pueden ser de ayuda para cumplir con los requisitos establecidos.

→ **Seleccionar patrón de diseño**

En base al framework seleccionado, se define el patrón de diseño arquitectónico con el cual se desarrollará y creará la aplicación.

b) Diseño

→ **Crear borrador de la interfaz**

Con ayuda de herramientas de creación de interfaces para proyectos de software, se crea un borrador de lo que va a ser la interfaz de usuario, a modo que el cliente pueda tener una referencia visual de cómo se verá la aplicación.

→ **Elaborar diagramas**

Se generan los diagramas correspondientes para plasmar de manera visual los requisitos y funcionalidades del sistema a desarrollar.

c) Desarrollo

Con todas las herramientas seleccionadas, se escribe el código necesario para generar todas y cada una de las partes del sistema para que se cumplan los requisitos y objetivos establecidos en la primera fase. Se elaboran y configuran las partes implicadas para que

puedan comunicarse correctamente, además de dar diseño y estilo a todos los componentes del sistema implementados.

d) Pruebas

→ Pruebas unitarias

Al tener algunas de las partes del sistema ya creados, se realizan pruebas unitarias con cada uno de los componentes por separado para asegurar que funcionen de manera correcta.

→ Pruebas de integración

Al terminar con las pruebas unitarias se continua con las pruebas de integración para corroborar que no hay conflictos entre componentes, herramientas o alguna otra cosa que se haya utilizado en la aplicación.

→ Pruebas de usuario final

Por último, se procede a las pruebas de usuario final, donde se simula que el cliente sea el que use la aplicación 'ya terminada' para confirmar que se cumplen todos los requisitos y se alcanzaron los objetivos establecidos.

→ Correcciones

Durante las pruebas pueden surgir errores, que se haga énfasis en aspectos que se pueden mejorar, o consultando la opinión del cliente para añadir, cambiar o eliminar elementos, funcionalidades o condiciones, a modo que el cliente esté satisfecho con el resultado final.

e) Despliegue

Se construye la aplicación para lanzarla a un entorno de producción y empleando las herramientas seleccionadas, la aplicación pasa a estar en un acceso de acuerdo a lo establecido, como por ejemplo un acceso público empleando un dominio adquirido.

f) Mantenimiento

Se monitorea con frecuencia el estado de la aplicación, se corrigen errores que puedan presentarse teniendo ya el sistema desplegado y realizar actualizaciones periódicas en relación con los planes a futuro que tenga el cliente.

1.7.4 Fase 4

Implementación

a) Despliegue de la plataforma

Llevar a cabo la instalación y puesta en marcha de la plataforma tecnológica en la constructora, garantizando que todos los empleados tengan acceso y reciban la formación necesaria para usarla de manera eficiente.

b) Capacitación y soporte

Ofrecer a los empleados sesiones de capacitación sobre el uso de la plataforma y los beneficios de diagnosticar el clima organizacional. Además, establecer un sistema de soporte técnico para solucionar cualquier problema que pueda surgir durante la implementación.

c) Monitoreo inicial

Supervisar el uso inicial de la plataforma y recopilar datos para asegurar que la implementación sea exitosa. Recoger comentarios de los usuarios para realizar los ajustes necesarios y mejorar la funcionalidad de la plataforma.

1.7.5 Informe y recomendaciones

d) Presentación

Elaborar un informe detallado que incluya gráficos y estadísticas para visualizar los resultados obtenidos. Presentar este informe a la alta dirección y proponer un plan de acción con recomendaciones específicas para abordar las áreas de mejora identificadas.

e) Seguimiento

Implementar las acciones recomendadas y realizar un seguimiento constante para evaluar el progreso.

f) Comunicación continua

Mantener una comunicación abierta con los empleados sobre las iniciativas tomadas en respuesta al cuestionario y sus resultados.

g) Evaluaciones periódicas

Llevar a cabo evaluaciones regulares del clima organizacional para asegurar mejoras continuas y ajustar las estrategias según sea necesario.

1.6 Organización de la tesis

La tesis se organiza de manera clara y estructurada, con el propósito de facilitar la comprensión de los temas tratados y el seguimiento de los objetivos planteados. A continuación, se detalla la manera en que se ha estructurado este trabajo:

Capítulo 1

En este capítulo se plantea el problema que dio origen a la investigación, estableciendo el contexto en el que se desarrolla el estudio. También se exponen los objetivos principales, tanto el general como los específicos, y se justifica la relevancia del tema, explicando cómo impacta en los ámbitos social, cultural, económico y tecnológico. Este apartado sirve como punto de partida para entender la importancia del trabajo realizado.

Capítulo 2

Aquí se abordan los fundamentos teóricos que respaldan la investigación. Se analizan conceptos clave, teorías relacionadas y estudios previos, lo que permite contextualizar el tema y ofrecer una base sólida para el análisis. Además, se describe el uso del Cuestionario de Clima Organizacional (OCQ) como herramienta principal, destacando las dimensiones evaluadas y su relación con el desempeño laboral.

Capítulo 3

En este capítulo se explica detalladamente cómo se llevó a cabo la investigación. Se describe el diseño utilizado, las técnicas de recolección de datos y los instrumentos empleados, como el OCQ y herramientas tecnológicas específicas. También se detalla el análisis realizado con software y se justifica cada elección metodológica, incluyendo el diseño de una plataforma tecnológica para el monitoreo.

Capítulo 4

Este capítulo está centrado en la aplicación de la NOM-035-STPS-2018 como complemento al diagnóstico organizacional. Se presenta la metodología adoptada para la evaluación de los riesgos psicosociales y del entorno organizacional favorable, así como los resultados derivados de la aplicación de las Guías 2 y 3. También se describe una actividad piloto orientada a fomentar la comunicación interna y reducir los riesgos psicosociales, evaluando su impacto cualitativo y cuantitativo en la organización.

Capítulo 5

En este capítulo se detalla el desarrollo de la plataforma tecnológica SIDO (Sistema Integral de Diagnóstico Organizacional), describiendo el proceso de diseño, codificación, validación y estructuración de los módulos funcionales. Se explica cómo la plataforma permite visualizar y monitorear los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados, facilitando una interpretación accesible para los usuarios. Además, se analizan las fortalezas, limitaciones e impacto potencial de la herramienta en el contexto de las MiPyMEs.

Sección de Resultados

Esta sección reúne los principales hallazgos de la investigación a partir del análisis de los datos recabados con el OCQ y la NOM-035. Los resultados se presentan mediante tablas comparativas, gráficas y análisis estadísticos, desglosados por dimensiones del clima organizacional, desempeño laboral y riesgos psicosociales. También se realiza una comparación interanual para evidenciar los cambios observados tras la implementación de la actividad de mejora, destacando avances en la percepción organizacional y áreas críticas que requieren atención. Esta sección permite validar el cumplimiento de los objetivos de investigación y fundamenta las conclusiones finales.

Conclusiones

Este capítulo cierra el trabajo con un resumen de las conclusiones principales, destacando cómo se cumplieron los objetivos planteados. Además, se ofrecen recomendaciones prácticas para futuros estudios e implementaciones, así como propuestas para continuar mejorando la plataforma desarrollada y ampliar su aplicación.

Capítulo 2 - Marco teórico

El marco teórico que se implantará para este proyecto se fundamenta en las teorías y conceptos clave relacionados el clima organizacional y desempeño laboral, los cuales son cruciales para el análisis del capital humano en la constructora.

A través de una revisión exhaustiva de la literatura existente, se explorarán las definiciones, enfoques y modelos relevantes que han sido desarrollados en estos campos. Este marco teórico servirá como base para la comprensión y la información obtenida, ofreciendo una base consistente para interpretar los hallazgos y plantear propuestas aplicables orientadas a la mejora continua en la administración del capital humano de la constructora.

2.1 Antecedentes del clima organizacional

El clima organizacional se refiere a cómo los trabajadores perciben y sienten el ambiente en el que desarrollan sus actividades laborales. Estas percepciones influyen de manera directa en su comportamiento, motivación y satisfacción, aspectos que impactan a su vez en el desempeño y los resultados de la organización. Este tema ha sido explorado ampliamente en el campo de la psicología organizacional, una disciplina que se enfoca en entender cómo las personas interactúan con su entorno laboral y cómo factores como las políticas organizacionales, las relaciones interpersonales y la motivación moldean esas interacciones (Villamizar Acevedo, 2024)

a) Dimensiones del Clima Organizacional

De acuerdo con Litwin y Stringer (1978), el clima organizacional se puede analizar a través de cinco dimensiones principales:

1. **Autorrealización:** La satisfacción que sienten los trabajadores al ver un crecimiento personal y profesional en un ambiente saludable.
2. **Involucramiento Laboral:** El nivel de compromiso y motivación hacia las actividades laborales.
3. **Supervisión:** El apoyo y la orientación que los líderes brindan a los empleados.

4. **Comunicación:** La calidad y claridad con que se comparte información dentro de la organización.
5. **Condiciones Laborales:** Los recursos y el entorno que facilitan o dificultan el trabajo.

Estas dimensiones no solo permiten evaluar el estado del clima organizacional, sino que también proporcionan indicadores clave para implementar mejoras (Romero et al., 2022)

b) Kurt Lewin y su Influencia en el Clima Organizacional

El estudio del clima organizacional tiene un referente central en Kurt Lewin, reconocido como el "padre del clima organizacional". Lewin revolucionó la psicología social y organizacional con sus contribuciones teóricas y metodológicas. Uno de sus aportes más importantes fue la **Teoría de Campo**, un modelo que analiza las relaciones causales en un entorno y los factores interdependientes que influyen en los resultados. Lewin sostenía que para comprender una situación social, es fundamental analizarla como un todo dinámico, en el que cada elemento tiene un papel crucial (Romero et al., 2022)

Además, Lewin desarrolló la **Dinámica de Grupos**, un enfoque que analiza cómo las interacciones entre los miembros de un grupo y los estilos de liderazgo afectan su desempeño. Identificó tres estilos de liderazgo:

- **Autocrático:** Caracterizado por decisiones centralizadas y poca o nula participación de los subordinados.
- **Democrático:** Más participativo, permite que las decisiones se tomen en conjunto con el equipo.
- **Laissez-faire:** Se distingue por una ausencia de control y una falta de orientación clara (Romero et al., 2022)

Otro de los legados de Lewin es la **Investigación-Acción**, una metodología que fomenta el cambio organizacional mediante ciclos de planificación, acción, observación y reflexión. Aunque esta técnica no fue creada directamente por él, Lewin la popularizó y la llevó a escenarios más amplios, mostrándola como una herramienta poderosa para transformar organizaciones (Romero et al., 2022)

c) Impacto de Lewin en las Organizaciones

Kurt Lewin demostró que los cambios en las normas grupales y en las dinámicas internas de una organización pueden mejorar significativamente el desempeño y la cohesión del equipo. Su perspectiva integradora continúa siendo un referente esencial para entender cómo los estilos de liderazgo y el entorno de trabajo inciden en la manera en que los empleados perciben su realidad laboral. Dichas percepciones influyen de forma directa en el éxito o en el posible fracaso de cualquier organización (Villamizar Acevedo, 2024).

d) Clima Organizacional

El clima organizacional puede entenderse como la percepción compartida que poseen los integrantes de una empresa respecto a su ambiente laboral. Estas percepciones surgen de la interacción diaria entre los colaboradores y de la manera en que la organización se estructura, considerando factores como las relaciones interpersonales, las normas internas, las prácticas de gestión y el estilo de liderazgo. En la actualidad, las organizaciones destinan tiempo, recursos financieros y esfuerzos a fortalecer acciones que favorezcan tanto la convivencia laboral como personal, con el fin de preservar un clima organizacional sano. Bajo esta lógica, un ambiente de trabajo positivo se relaciona directamente con niveles más altos de productividad organizacional (Peña Rivas et al., 2018).

En el caso de las empresas constructoras, el clima organizacional adquiere un papel especialmente relevante debido a la naturaleza colaborativa y, en muchos casos, compleja de los proyectos de construcción, los cuales exigen una comunicación efectiva y una coordinación estrecha entre distintos equipos y niveles jerárquicos para alcanzar los objetivos de negocio.

2.2.1 Factores que influyen en el clima organizacional

- **Comunicación:** La manera en que circula la información dentro de la empresa influye directamente en el clima laboral. Un flujo comunicativo claro y abierto favorece la confianza, minimiza confusiones y refuerza la unión del equipo.
- **Liderazgo:** El modo en que los líderes dirigen a sus colaboradores repercute de manera decisiva en el clima organizacional. Aquellos que brindan apoyo, motivan y reconocen los logros de su personal contribuyen a generar un entorno laboral positivo y estimulante.
- **Estructura Organizacional:** La precisión en los roles, la jerarquía y los procedimientos internos resulta clave para mantener un clima organizacional adecuado. Una estructura bien organizada facilita la coordinación de tareas y la colaboración entre las distintas áreas y niveles de la empresa.
- **Política de Recursos Humanos:** Las directrices y acciones relacionadas con la gestión de personal, tales como reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño y sistemas de incentivos, tienen gran incidencia en el clima organizacional. Prácticas

justas y equitativas fortalecen la motivación y el compromiso de los colaboradores (Pazmay et al., 2020).

2.2.2 Importancia del clima organizacional

a) Satisfacción laboral

- La forma en que se transmite la información dentro de la organización impacta de manera directa en el clima laboral.
- Un sistema comunicativo transparente y abierto promueve la confianza, reduce posibles malentendidos y fortalece la cohesión del equipo.

b) Motivación y productividad

- El estilo con el que los líderes guían a sus colaboradores ejerce una influencia decisiva en el clima organizacional.
- Aquellos que ofrecen respaldo, inspiran y valoran los logros de su equipo favorecen la construcción de un entorno de trabajo positivo y motivador.

c) Retención de talento

- La claridad en los roles, la jerarquía y los procedimientos internos constituye un aspecto esencial para conservar un clima organizacional adecuado.
- Una estructura definida y bien gestionada facilita la coordinación de actividades y la colaboración entre las diferentes áreas y niveles jerárquicos.

d) Desempeño y resultados:

- Las políticas y acciones vinculadas con la administración del personal, tales como los procesos de selección, capacitación, evaluación del desempeño y esquemas de incentivos, influyen de manera significativa en el clima organizacional.
- La aplicación de prácticas justas y equitativas contribuye a fortalecer la motivación y el compromiso de los trabajadores (Pazmay et al., 2020).

El clima organizacional constituye un elemento esencial para garantizar el éxito y la permanencia de una empresa. Mantener un entorno laboral positivo no solo incrementa la satisfacción y el bienestar de los colaboradores, sino que también impacta de manera directa en el rendimiento global de la organización (León Gallegos et al., 2020).

2.2 Desempeño laboral

2.2.1 Definición de desempeño laboral

El desempeño laboral se refiere a la eficiencia y efectividad con las que un empleado lleva a cabo sus tareas y responsabilidades en el entorno laboral. Es una medida global de cómo los empleados cumplen con sus deberes, alcanzan sus objetivos y contribuyen a los fines generales de la organización.

El desempeño laboral, de acuerdo con Sidin et al. (2019), guarda relación con el comportamiento de ciudadanía organizacional (OCB). Este se entiende como aquellas conductas voluntarias de los trabajadores que no forman parte del sistema formal de recompensas, pero que contribuyen a mejorar la eficiencia y el funcionamiento de la organización. Cuando los colaboradores manifiestan elevados niveles de Comportamiento Cívico Organizacional (OCB), suelen superar sus responsabilidades formales, brindando apoyo a sus compañeros y contribuyendo de manera positiva tanto al clima laboral como a la calidad del servicio que ofrece la institución.

En este contexto, el desempeño laboral representa la forma en que los empleados llevan a cabo sus tareas y generan valor para la organización, estando condicionado por factores como el clima organizacional y el propio OCB.

2.2.2 Factores que influyen en el desempeño laboral

a) Adaptación a los cambios

→ La capacidad de los colaboradores para ajustarse a las transformaciones que surgen dentro de la organización influye de manera significativa en su rendimiento. Los resultados evidencian una relación positiva y directa entre la habilidad de adaptación y el nivel de desempeño alcanzado (Olivera et al., 2021).

b) Condiciones de trabajo

→ El entorno físico, junto con el bienestar social y emocional de los empleados, incide directamente en su productividad. Contar con condiciones laborales apropiadas se vincula con un desempeño más elevado (Olivera et al., 2021).

c) Comunicación empresarial

→ La efectividad de la comunicación interna constituye un elemento clave. Un intercambio de información claro y oportuno favorece la cooperación entre los trabajadores y mejora su rendimiento (Olivera et al., 2021).

d) Clima organizacional

→ La percepción que los colaboradores poseen sobre factores como la estructura, el liderazgo, la motivación y las relaciones interpersonales define el clima organizacional.

Cuando este es favorable, se impulsa un desempeño superior por parte de los empleados (Olivera et al., 2021).

En conjunto, estos elementos se relacionan de manera integral y configuran un entorno laboral que puede potenciar o, en su defecto, limitar el rendimiento de los trabajadores.

2.3 Importancia del desempeño laboral en las organizaciones

La relevancia del desempeño laboral en una organización es esencial, ya que influye directamente en la productividad, eficiencia y éxito global de la entidad. De acuerdo con el artículo "Clima organizacional y desempeño laboral" de Aldaz Quinto y colaboradores en 2022 se resaltan varios aspectos importantes sobre el desempeño laboral:

2.3.1 Incremento de la productividad

→ Un nivel de desempeño laboral sobresaliente guarda una relación estrecha con la productividad organizacional. Los trabajadores con un rendimiento elevado alcanzan las metas y objetivos de forma más efectiva y eficiente (Del Rocío Aldaz Quinto et al., 2022).

2.3.2 Motivación y satisfacción:

→ Un buen desempeño laboral se asocia con una mayor motivación y satisfacción de los empleados, mejorando el ambiente de trabajo y fomentando una actitud positiva y proactiva (Del Rocío Aldaz Quinto, et al 2022).

2.3.3 Calidad del servicio:

→ La calidad del servicio que ofrece una organización mejora significativamente con un alto desempeño laboral, lo cual es crucial para mantener una buena reputación y la fidelidad de los clientes (Del Rocío Aldaz Quinto, et al 2022).

2.3.4 Compromiso y retención:

→ Los empleados con un buen desempeño tienden a estar más comprometidos con la organización y tienen menos probabilidades de dejar la empresa, lo que reduce la rotación de personal y los costos asociados con la contratación y formación de nuevos empleados (Del Rocío Aldaz Quinto, et al 2022).

2.3.5 Innovación y competitividad:

→ Un alto desempeño laboral fomenta un ambiente de innovación y mejora continua. Los empleados que rinden bien suelen contribuir con ideas y soluciones creativas, proporcionando a la organización una ventaja competitiva en su sector (Del Rocío Aldaz Quinto, et al 2022).

El desempeño laboral resulta esencial para garantizar la permanencia y el éxito de una organización, pues incide directamente en la productividad, la calidad de los servicios, la satisfacción de los colaboradores y la habilidad de la empresa para conservar su competitividad dentro del mercado.

2.4 Cuestionario de clima organizacional (OCQ)

El Cuestionario de Clima Organizacional (OCQ), desarrollado por Adrian Furnham y Leonard D. Goodstein, constituye un instrumento que permite analizar la gestión empresarial a través de la evaluación de su sistema, estructura y dinámicas de comportamiento.

Este cuestionario incluye 108 preguntas distribuidas en 14 dimensiones esenciales que abarcan aspectos como la claridad del rol, el respeto, la comunicación, el sistema de recompensas, el desarrollo profesional, la innovación, las relaciones, el trabajo en equipo, la calidad del servicio, la gestión de conflictos, el compromiso y la moral, el aprendizaje y la formación, y la dirección (Mohamad Zain 2023).

2.4.1 Componentes Y Dimensiones Del OCQ

Componentes	Dimensiones	Descripción
Claridad del Rol	Claridad del Rol	Evaluación de la claridad en las metas, objetivos y responsabilidades de los empleados.
Comunicación	Comunicación	Evaluación de la efectividad de la comunicación dentro de la organización.
Cohesión	Cohesión entre el cuerpo docente	Evaluación del grado de unión y cooperación entre los miembros del equipo.
Compromiso	Grado de compromiso	Evaluación del nivel de compromiso de los empleados con la organización.
Moral	Moral de grupo	Evaluación del espíritu de trabajo y la moral dentro del grupo.

Apertura	Apertura de espíritu	Evaluación de la apertura y receptividad hacia nuevas ideas y cambios dentro de la organización.
Consideración	Consideración	Evaluación del nivel de apoyo y reconocimiento recibido por los empleados de parte de sus superiores.
Relaciones	Nivel afectivo de las relaciones	Evaluación de las relaciones afectivas y la interacción entre empleados y la dirección.
Producción	Importancia de la producción	Evaluación de la importancia que se le da a la productividad y el rendimiento dentro de la organización.

Tabla 2.1 Componentes Y Dimensiones Del OCQ (Mohamad, 2023)

2.4.2 Aplicación del OCQ en las organizaciones

De con (Mohamad, 2023) el uso del OCQ permite a las organizaciones medir y comprender mejor su clima organizacional, proporcionando datos cruciales que pueden orientar iniciativas de mejora y desarrollo. Evaluando estas dimensiones, las empresas pueden identificar fortalezas y debilidades dentro de su estructura organizativa y realizar intervenciones específicas para fomentar un entorno laboral positivo y productivo.

2.4.3 Ventajas de aplicar el OCQ en la medición del clima organizacional

a) Mejora del ambiente laboral

→ Al reconocer y atender las áreas problemáticas, las organizaciones pueden generar un entorno de trabajo más satisfactorio y motivador para sus colaboradores (Mohamad Zain & Shaffiee, 2023).

b) Desarrollo de liderazgo

→ La evaluación de la dirección y el estilo de liderazgo brinda a las empresas la posibilidad de ajustar y perfeccionar sus estrategias de gestión, impulsando un liderazgo más eficaz y flexible (Mohamad et al., 2023).

c) Incremento en la productividad

→ Un clima organizacional favorable y bien administrado puede traducirse en un incremento de la productividad y la eficiencia de los trabajadores, ya que estos se perciben más valorados y comprometidos con la organización (Mohamad et al., 2023)

d) Reducción del conflicto

→ La identificación y el manejo adecuado de los conflictos internos permiten disminuir las distracciones y el malestar entre los empleados, favoreciendo la construcción de un entorno más armónico y colaborativo (Mohamad et al., 2023)

2.5 Página web de estadístico y monitoreo de clima organizacional y desempeño laboral

2.5.1 Importancia de las herramientas web de monitoreo para el clima organizacional

a) Contribuyen a la obtención y procesamiento de información

→ Las herramientas digitales permiten recopilar y procesar información de manera ágil y estructurada en torno a la satisfacción laboral, la resiliencia psicológica y otros factores relevantes. Esto se convierte en un elemento clave para evaluar el clima organizacional y respaldar la toma de decisiones. La integración de tecnologías de monitoreo hace posible un seguimiento constante y en tiempo real, lo que facilita brindar respuestas oportunas ante cualquier situación identificada (Jawad et al., 2024).

b) Mejoran la comunicación y participación

→ Las plataformas en línea favorecen el intercambio de información entre el personal y la dirección, creando un entorno donde los colaboradores se perciben escuchados y reconocidos. Asimismo, permiten aplicar encuestas o abrir espacios de diálogo como foros virtuales, ofreciendo incluso la opción de participación anónima cuando sea necesario (Jawad, et al., 2024).

c) Promueven la transparencia y la confianza

→ El uso de sistemas web para gestionar y analizar la información recabada contribuye a generar mayor confianza en la administración. La posibilidad de acceder a reportes e indicadores claros para todos los integrantes de la organización fortalece la cultura de apertura y colaboración (Jawad, et al., 2024).

d) Soporte para el desarrollo profesional y el bienestar

→ Estas herramientas permiten detectar necesidades de capacitación y crecimiento profesional de los empleados. Además, son útiles para dar seguimiento al estado de salud mental y al bienestar general, ofreciendo recursos de apoyo cuando se identifiquen áreas críticas (Jawad, et al., 2024).

2.6 Aplicación de la Metodología Scrum

Scrum es un enfoque ágil empleado para administrar y finalizar proyectos de gran complejidad. Se fundamenta en métodos iterativos e incrementales, lo que posibilita a los equipos proporcionar valor de forma adaptable y eficaz.

Un Sprint es un componente esencial del esquema de trabajo de Scrum, creado para asistir a los equipos en la generación de valor incremental de forma organizada y eficaz.

Algunos puntos clave acerca de la metodología Scrum:

- a) **Vigilancia empírica de procedimientos:** Scrum se fundamenta en la supervisión empírica de procesos, lo que implica que las decisiones se fundamentan en la observación, la experiencia y el experimento.
- b) **Tres cimientos:** El esquema se fundamenta en tres elementos: transparencia, revisión y adaptabilidad.
- c) **Roles:** En Scrum, existen tres roles clave: el Product Owner, el Scrum Master y el Equipo de Desarrollo.
- d) **Eventos:** Scrum abarca actividades concretas como Sprints, Organización de Sprints, Stand-ups Diarios, Revisiones de Sprints y Retrospectivas de Sprints.
- e) **Objetos:** En Scrum, los artefactos fundamentales incluyen el Backlog de Productos, el Backlog de Sprint y el Incremento.

Scrum asiste a los equipos en el trabajo iterativo, proporcionando frecuentemente fragmentos pequeños y útiles del producto, lo que facilita la mejora constante y la adaptación a las necesidades variables. (Filipe Soares Pedro, 2022)

2.6.1 Patrón de diseño

Aplicación del Patrón de Arquitectura Modelo-Vista-Controlador (MVC)

El patrón Modelo-Vista-Controlador (MVC) es una estructura de software empleada para la creación de interfaces de usuario, segmentando una aplicación en tres elementos vinculados: el modelo, la vista y el controlador.

Los elementos clave del patrón de diseño son:

- a) **Modelo:** Este elemento tiene el objetivo de administrar los datos, la lógica y las normas de la app. Administra de manera directa los datos y la lógica empresarial, frecuentemente interactuando con la base de datos.
- b) **Vista:** La interfaz de usuario de la aplicación se conoce como vista. Presenta al usuario los datos del modelo y transmite órdenes de usuario al controlador.
- c) **Controlador:** El Controlador desempeña el papel de enlace entre el Modelo y la Vista. Controlador: El Controlador desempeña el papel de enlace entre el Modelo y la Vista. Desde la vista, escucha la entrada del usuario, la procesa (frecuentemente actualizando el modelo) y regresa la visualización de salida a la vista.

El modelo MVC contribuye a distinguir las inquietudes, lo que permite que la aplicación sea más flexible, más sencilla de gestionar y escalable. Facilita a los programadores el trabajo en distintos elementos al mismo tiempo sin interferir entre ellos. (Voorhees David P, 2020)

2.6.2 Herramientas utilizadas en el proyecto

Visual Studio Code: Visual Studio Code (VS Code) es un editor libre de código abierto creado por Microsoft, concebido para ser asequible pero potente. Se ajusta a diversos lenguajes de programación y proporciona una variedad de funciones para incrementar la productividad. VS Code se emplea extensamente en la creación de aplicaciones web, móviles y en la nube, gracias a su adaptabilidad y robusto conjunto de funciones. (Del Sole Alessandro, 2021)

- a) **Framework (marco de trabajo):** En el ámbito de la programación, un framework es un conjunto prediseñado de herramientas, bibliotecas y prácticas que proporcionan una base estructurada para el desarrollo de aplicaciones de software. El proceso de desarrollo se simplifica al ofrecer componentes reutilizables y una forma estandarizada de crear y organizar código. (Partelow, Stefan, 2023)
- b) **React:** Biblioteca JavaScript de código abierto concebida y diseñada por Facebook en el año 2013. Se utiliza principalmente para elaborar interfaces de usuario, especialmente para aplicaciones de una única página. (Prateek Rawat, 2020)

- c) **Google Sheets:** Google Sheets es un programa de hojas de cálculo en la nube que facilita a los usuarios la creación, modificación y cooperación en hojas de cálculo en tiempo real. Incluye Google Workspace (antes conocido como G Suite) y se puede utilizar desde cualquier aparato con conexión a Internet. (Carl M. Rebman Jr, 2023)
- d) **Google Cloud Console:** La interfaz gráfica de Google Cloud Platform (GCP) es una plataforma web basada en gráficos que facilita a los usuarios la gestión y configuración de sus proyectos y recursos de Google Cloud. (M. Scott Kingsley, 2023)
- e) **API Key:** Una clave de API es un número exclusivo que se emplea principalmente para verificar y autorizar a los usuarios o aplicaciones que se relacionan con una API. En la creación de software, las claves API resultan fundamentales para gestionar el acceso a los recursos, asegurar la protección y realizar un monitoreo del uso. (Cao, J., & Liu, J., 2020)
- f) **HTML:** HTML, o el lenguaje de marcado hipertextual, es el instrumento esencial para la construcción de sitios web y la determinación de contenido en la red. No se trata de un lenguaje de codificación; en realidad, es un lenguaje de marcado que emplea "elementos" o "etiquetas" para ordenar y estructurar el texto, las imágenes y los medios en una página de internet. (Mezei Rasvan Alexandru, 2023)
- g) **Cascading Style Sheets:** Se emplean las hojas de estilo en cascada (CSS) para establecer y personalizar los estilos y diseños de los sitios web. Esto implica que tiene la capacidad de generar hojas de estilo para alterar el diseño, la organización y la capacidad de adaptarse a distintos tamaños de pantalla en diversos dispositivos, desde ordenadores hasta smartphones. (Kevin Wilson, 2023)
- h) **Javascript:** Es un lenguaje de codificación que facilita a los programadores la creación de contenido interactivo y dinámico en sitios web. Los navegadores web lo interpretan, lo que implica que el código se ejecuta directamente en el navegador sin requerir una compilación anterior. (Jonathon Simpson, 2023)
- i) **Axios:** Axios es una conocida librería de JavaScript que se emplea para hacer peticiones HTTP tanto desde el navegador como desde el ambiente Node.js. Axios se fundamenta en Promises, simplificando así la gestión de operaciones asíncronas. Esto posibilita a los programadores redactar un código más nítido y controlable al tratar con solicitudes HTTP. (Prateek Rawat, 2020)
- j) **Recharts:** Recharts es una librería de gráficos modulares desarrollada específicamente para aplicaciones de React. Facilita el procedimiento de elaboración de visualizaciones de información complejas e interactivas. (Marcos Iglesias, 2019)

2.7 Teorías de la Motivación Laboral

- **Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow:** Esta propuesta plantea que los individuos poseen cinco niveles de necesidades que influyen directamente en su conducta: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. De acuerdo con Maslow, las personas únicamente pueden concentrarse en la satisfacción de necesidades superiores cuando las de nivel inferior han sido previamente cubiertas (Huichi Quequejana, 2019).
- **Teoría de los dos factores de Herzberg:** Herzberg distingue entre factores motivacionales y factores higiénicos. Los primeros se refieren a elementos que fomentan la satisfacción laboral, como el reconocimiento y la responsabilidad, mientras que los segundos, como el salario y las condiciones laborales, previenen la insatisfacción, pero no generan motivación por sí mismos (Huichi Quequejana, 2019).
- **Teoría de McClelland:** Esta teoría se basa en tres necesidades clave: logro, poder y afiliación. McClelland sugiere que las personas están motivadas por una combinación de estas tres necesidades, en distintos grados, dependiendo de sus experiencias y su carácter personal (Huichi Quequejana, 2019).

Estas teorías ayudan a comprender mejor cómo distintos factores, internos y externos, influyen en el desempeño y la motivación en el entorno laboral.

2.7.1 Digitalización y gestión estratégica del talento humano

La transformación digital y la gestión del talento humano están fuertemente conectadas en el ámbito empresarial actual. Este proceso no solo implica la incorporación de tecnologías avanzadas, sino también una transformación clave en la manera en que las empresas administran su capital humano para responder a las nuevas exigencias del mercado. A continuación, se destacan algunos aspectos clave según estudios recientes:

- **Modificación en los procesos de gestión del talento:** La digitalización está renovando los procesos tradicionales como la atracción, contratación, formación y desarrollo de talento. Aunque las herramientas digitales han mejorado estos procesos, su aplicación es limitada en áreas como el desarrollo y la retención de talento, lo que sugiere una oportunidad de inversión futura (Martínez-Morán et al., 2021).
- **Nuevas habilidades digitales:** Las empresas que adoptan la transformación digital deben enfocarse en desarrollar competencias digitales en sus empleados, promover

cambios en la cultura organizacional y el liderazgo, y aumentar la flexibilidad de la organización. Estas estrategias permiten maximizar el uso de la tecnología y obtener una ventaja competitiva (Gadzali et al., 2023).

- **El papel de los talentos digitales:** La demanda de profesionales con habilidades digitales está creciendo rápidamente, pero la oferta de personal calificado, especialmente en roles de liderazgo, no es suficiente. Es crucial desarrollar habilidades como la agilidad en el aprendizaje para preparar a los futuros líderes digitales (Barinova et al., 2019).
- **Implicaciones para la gestión del talento:** Los departamentos de recursos humanos deben ajustarse a las demandas de una fuerza laboral cada vez más digitalizada. Esto supone modificar la manera en que se capta, administra y retiene el talento, alineando dichas prácticas con un entorno caracterizado por la digitalización (Latha, 2017).
- La transformación digital está provocando cambios significativos en la gestión del talento humano, que van desde la adopción de nuevas tecnologías hasta el fortalecimiento de competencias digitales y la implementación de procesos de cambio cultural dentro de las organizaciones.

2.8 Capacidad de resiliencia en las organizaciones

La resiliencia organizacional alude a la habilidad de una empresa para prever, ajustarse y reaccionar de manera efectiva frente a situaciones imprevistas o adversas, asegurando la continuidad de sus operaciones y logrando una pronta recuperación.

2.8.1 Componentes fundamentales

- **Adaptación:** se refiere a la habilidad de la organización para ajustarse de manera efectiva a situaciones nuevas o a cambios inesperados (Hillmann et al., 2020).
- **Capacidad de respuesta:** Implica la manera en que la empresa enfrenta una crisis con el fin de reducir los efectos negativos y acelerar el proceso de recuperación (Hillmann et al., 2020).

2.8.2 Factores que contribuyen a la resiliencia

- **Gestión del cambio:** Aquellas organizaciones que desarrollan competencias internas para afrontar y adaptarse a transformaciones cuentan con mayores posibilidades de alcanzar resiliencia (Hillmann et al., 2020).

→ **Tecnología:** La digitalización se ha consolidado como un elemento fundamental para fortalecer la resiliencia organizacional, ya que permite a las empresas responder con rapidez en contextos de crisis, como sucedió durante la pandemia por COVID-19 (He et al., 2021).

2.9 Gestión del Conocimiento

2.9.1 Importancia y Desafíos

La gestión del conocimiento (GC) se ha consolidado como un elemento esencial para el éxito de las organizaciones en la actualidad. En términos generales, la GC busca generar valor a partir de los activos de conocimiento existentes en una empresa, impulsando la creación, codificación, transferencia y aplicación del mismo dentro de la organización (Singh & Soltani, 2010). Se concibe como un proceso en el que el conocimiento tácito, asociado a las habilidades y experiencias de los empleados, desempeña un rol fundamental en el logro de los procesos de innovación (Seidler-de Alwis & Hartmann, 2008).

2.9.2 Categorías de Conocimiento

El conocimiento puede clasificarse en explícito e implícito. Mientras que el conocimiento explícito puede documentarse y compartirse fácilmente, el conocimiento implícito es difícil de formalizar, ya que está arraigado en la experiencia y las acciones de los individuos (Durst & Zieba, 2019). La gestión eficaz del conocimiento implícito es crucial para la innovación, ya que permite a las empresas desarrollar y aplicar soluciones creativas (Seidler-de Alwis & Hartmann, 2008).

2.9.3 Riesgos Asociados a la Gestión del Conocimiento

Durst y Zieba (2019) identifican varios riesgos relacionados con la GC, agrupados en tres categorías principales: riesgos humanos, tecnológicos y operativos. Los riesgos humanos incluyen la retención de conocimientos (hoarding), ocultamiento deliberado y la pérdida de conocimientos críticos debido a la salida de empleados clave. Los riesgos tecnológicos abarcan problemas relacionados con ciberataques y el uso de tecnologías obsoletas, mientras que los riesgos operativos implican el uso de conocimientos desactualizados o la externalización de actividades clave que pueden comprometer el conocimiento central de la organización.

2.10 Importancia del conocimiento tácito en la innovación

El conocimiento tácito, que reside en la mente de los individuos y es difícil de articular, es esencial para la innovación. Según Nonaka (1994), la conversión de este tipo de conocimiento en formas explícitas es fundamental para impulsar la creación de nuevos productos y servicios. Las empresas innovadoras deben crear entornos que promuevan la transferencia de conocimientos tácitos, ya que este proceso es clave para lograr ventajas competitivas sostenibles (Seidler-de Alwis & Hartmann, 2008).

2.11 Prácticas de gestión del conocimiento en organizaciones

En el contexto de las empresas de tecnología de la información en India, un estudio reveló que, aunque hay un alto grado de conciencia sobre la importancia de la GC, la implicación de la alta dirección en la asignación de recursos para sustentar estas prácticas sigue siendo un desafío (Singh & Soltani, 2010). A menudo, solo se documenta información crítica, mientras que un porcentaje significativo de información cotidiana no es archivada, lo que aumenta el tiempo necesario para recuperar datos básicos.

La gestión del conocimiento es un proceso estratégico que va más allá de la tecnología. Involucra la integración de comportamientos organizacionales, la creación de entornos de colaboración y el uso efectivo de tecnologías de la información. Sin una gestión adecuada, las organizaciones corren el riesgo de perder valiosos activos intelectuales, limitando así su capacidad para innovar y mantenerse competitivas en mercados dinámicos.

2.12 Liderazgo de carácter transformacional

El liderazgo transformacional se concibe como un estilo de dirección orientado a inspirar y motivar a los colaboradores a través de la construcción de una visión compartida, fomentando la innovación y favoreciendo los procesos de cambio.

A continuación, se presentan algunos aspectos fundamentales de este tipo de liderazgo, respaldados por investigaciones recientes:

2.12.1 Impulso y gestión del cambio organizacional

Este tipo de liderazgo es clave para gestionar de manera efectiva el cambio dentro de las organizaciones, ya que fomenta una cultura que impulsa la innovación y el progreso continuo. Los líderes transformacionales motivan a los equipos para superar resistencias y adoptar nuevas prácticas que mejoran el rendimiento organizacional (Sahid et al., 2023).

2.12.2 Fomento de la innovación

Los líderes transformacionales alientan el comportamiento innovador al brindar autonomía y apoyo a sus empleados, creando un ambiente propicio para la creatividad y la innovación en las tareas cotidianas (Amankwaa et al., 2019).

2.12.3 Mejora del bienestar psicológico

Este tipo de liderazgo repercute de manera favorable en la salud psicológica de los colaboradores, ya que responde a sus necesidades de autonomía, competencia y pertenencia social, generando mayor confianza y satisfacción en el entorno laboral (Niemi, 2020).

Asimismo, el liderazgo transformacional no solo impulsa la innovación y respalda los procesos de cambio, sino que también contribuye al fortalecimiento del bienestar de los colaboradores, propiciando la construcción de un entorno laboral más positivo y orientado a la productividad.

2.13 Gestión de la diversidad e inclusión en el ámbito laboral

La diversidad y la inclusión en los espacios de trabajo constituyen factores fundamentales para enriquecer la dinámica organizacional y potenciar la productividad.

A continuación, se presentan algunos aspectos relevantes sustentados en investigaciones recientes:

2.13.1 Diversidad como impulsora de la innovación y el rendimiento

→ Contar con una fuerza laboral diversa en términos de género, edad, etnicidad y cultura puede potenciar la creatividad y las capacidades de resolución de problemas en las empresas, lo que se traduce en mejores resultados financieros y competitivos (Olusanya, 2023).

2.13.2 La inclusión como factor clave para el éxito

- Para que la diversidad tenga un impacto significativo, es fundamental que las empresas también promuevan un entorno inclusivo donde los empleados se sientan valorados y puedan participar activamente. Un estudio reciente subraya que una adecuada gestión de la diversidad y la inclusión no solo favorece el aumento de la productividad y la innovación, sino que también contribuye al bienestar de los empleados y mejora el rendimiento financiero de las organizaciones (Wadhwa & Aggarwal, 2023).

2.13.3 Retos de la diversidad laboral

- A pesar de sus ventajas, la diversidad en el trabajo también presenta desafíos, como la coordinación entre equipos multiculturales y la gestión de la discriminación. Para aprovechar los beneficios de la diversidad, es crucial implementar estrategias de gestión adecuadas (Gomathy, 2023).

Tanto la diversidad como la inclusión enriquecen el entorno laboral y son fundamentales para mejorar el desempeño, impulsar la innovación y crear una cultura organizacional más eficiente y saludable.

2.14 NOM-035-STPS-2018

2.14.1 Propósito de la Norma

La conexión entre las condiciones de trabajo y la salud mental ha sido ampliamente estudiada dentro de la psicología organizacional. Investigaciones como las de Peiró y Rodríguez (2008) y Blanch y Sahagún (2013) señalan que los entornos laborales desfavorables pueden intensificar problemas como el estrés, la ansiedad y otros trastornos emocionales, lo que repercute de manera directa en el rendimiento individual y colectivo. De igual manera, estudios más recientes como los de Vallejo, García y Serrano (2017), así como Ramos y Solórzano (2018), se ha demostrado que los riesgos psicosociales inciden de manera considerable en la calidad de vida laboral, en los niveles de productividad y en la sostenibilidad de las organizaciones.

Frente a este escenario, la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 establece lineamientos para reconocer, evaluar y prevenir dichos factores de riesgo en los centros de

trabajo, al mismo tiempo que impulsa la construcción de un entorno organizacional saludable (Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS], 2018).

La norma constituye un instrumento regulador y orientador que promueve la corresponsabilidad entre empleadores y trabajadores, incentivando una cultura organizacional centrada en la prevención y el bienestar integral.

Este marco normativo se vuelve altamente relevante en el contexto de este proyecto, ya que sienta las bases conceptuales y metodológicas sobre las cuales se desarrolla la plataforma de diagnóstico y monitoreo del clima organizacional en una PYME. Esta herramienta permitirá no solo evaluar el ambiente laboral de forma periódica, sino también detectar factores de riesgo a tiempo para implementar acciones preventivas y correctivas eficaces (González-Trijueque & Cervera, 2017). Asimismo, facilitará la generación de informes técnicos y estratégicos que orienten la toma de decisiones basada en datos, contribuyendo a la mejora continua del entorno de trabajo Díaz Pincheira y Carrasco, 2018 y Vallejo, García y Serrano, 2017.

2.14.2 Implementación de la NOM-035-STPS-2018 en las MiPYMES

El cumplimiento de la NOM-035 se adapta al tamaño y capacidad operativa de cada organización, lo que permite su implementación escalonada en las micro, pequeñas y medianas empresas.

Según lo establece la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2018), la norma contempla tres niveles de obligaciones:

- **Empresas con hasta 15 empleados:** deben identificar y prevenir riesgos psicosociales mediante acciones básicas.
- **Empresas de 16 a 50 empleados:** están obligadas a aplicar instrumentos de diagnóstico más completos y adoptar medidas preventivas específicas.
- **Empresas con más de 50 empleados:** deben realizar un diagnóstico integral del entorno organizacional e implementar un sistema de gestión preventivo.

Este esquema gradual brinda a las PYMES, como la empresa constructora la posibilidad de ajustar la norma a sus condiciones operativas, convirtiéndola en una herramienta útil para fortalecer tanto el clima laboral como la gestión del talento humano. Diversos estudios de caso realizados en sectores como el de la salud y el energético han evidenciado que la

aplicación de estas disposiciones normativas fortalece el compromiso organizacional y aumenta la satisfacción de los trabajadores (García, 2019).

2.14.3 Conceptos Clave

En el ámbito de la gestión organizacional y la salud ocupacional, la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 establece definiciones esenciales que orientan su aplicación e interpretación en los centros de trabajo. Entre estas destacan dos particularmente importantes: los factores de riesgo psicosocial y el entorno organizacional favorable, los cuales resultan fundamentales para comprender las variables que inciden en la calidad de vida laboral, así como en el desempeño tanto individual como colectivo.

Su entendimiento no solo proporciona una base conceptual clara, sino que también permite establecer un marco metodológico coherente para el análisis, diagnóstico e intervención en el ambiente organizacional.

a) Riesgos Psicosociales

Los riesgos psicosociales son definidos por la NOM-035 como los elementos del entorno laboral que pueden provocar trastornos psicológicos o afectar la salud emocional de los trabajadores. Estos riesgos comprenden, entre otros, la exposición a cargas excesivas de trabajo, jornadas prolongadas, conflictos interpersonales, acoso laboral, ambigüedad de funciones, falta de control sobre las actividades, violencia organizacional y liderazgo negativo (Blanch et al., 2010).

Diversos estudios respaldan que la exposición continua a estos factores incrementa el riesgo de desarrollar ansiedad, insomnio, depresión, estrés crónico y burnout. Por ejemplo, Moncada y Llorens (2006) destacan que una carga mental elevada y una mala gestión del tiempo pueden tener consecuencias negativas a corto y largo plazo sobre el bienestar psicológico del trabajador. De igual manera, González-Trijueque y Cervera (2017) explican que la exposición prolongada a estos riesgos genera un deterioro progresivo del clima organizacional, afectando no solo la salud emocional del personal, sino también su capacidad de adaptación, su productividad y su motivación.

b) Entorno Organizacional Favorable

Por otro lado, la norma define el entorno organizacional favorable como un conjunto de condiciones que fortalecen el sentido de pertenencia, la participación activa, la comunicación efectiva, la formación continua, la claridad de roles, la justicia organizacional,

el reconocimiento del desempeño y una adecuada distribución de la carga de trabajo (Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS], 2018).

El desarrollo de un entorno positivo se asocia con mayores niveles de satisfacción, resiliencia laboral, compromiso organizacional y productividad. En ese sentido, Díaz Pincheira y Carrasco (2018) subrayan que un entorno organizacional adecuado favorece la felicidad laboral y reduce significativamente los factores de riesgo. Asimismo, Contreras et al. (2013) concluyen que cuando los trabajadores perciben equidad, reconocimiento y claridad en los procesos organizacionales, se fortalece la salud ocupacional y el rendimiento individual.

Estos dos conceptos se vinculan de forma directa con los objetivos de esta investigación, la cual plantea el diseño e implementación de una herramienta digital que permita evaluar, diagnosticar y monitorear tanto los riesgos psicosociales como las condiciones del entorno organizacional. Esta herramienta se basa en indicadores medibles que permiten generar reportes periódicos y recomendaciones de intervención específicas para las PYMES. El abordaje metodológico se sustenta en el uso de instrumentos estandarizados, complementados por herramientas tecnológicas adaptadas al tamaño y capacidades operativas de cada organización.

Asimismo, la inclusión de estos conceptos en el marco de la tesis permite establecer un enfoque holístico e integral del bienestar laboral, reconociéndolo no solo como un derecho humano, sino también como un componente estratégico para la mejora continua del desempeño organizacional y la sostenibilidad del recurso humano a largo plazo. Al integrar estos elementos teóricos con una aplicación práctica, se busca contribuir al fortalecimiento de culturas organizacionales sanas, inclusivas y productivas.

2.14.4 Responsabilidades del Empleador

El papel del empleador en la gestión del entorno psicosocial es fundamental para la prevención de riesgos laborales y la promoción del bienestar organizacional. Autores como Bakker y Demerouti (2007) han destacado que el liderazgo organizacional tiene una influencia directa en la reducción del agotamiento emocional, así como en la creación de condiciones de trabajo saludables y motivadoras. Este planteamiento ha sido reforzado por investigaciones más recientes, como las de Vallejo, García y Serrano (2017) y Ramos y Solórzano (2018), quienes coinciden en que el liderazgo proactivo y la implementación de estrategias centradas en el trabajador mejoran significativamente el clima laboral.

En ese sentido, la NOM-035-STPS-2018 establece que el empleador debe:

- Identificar y analizar los factores de riesgo psicosocial.
- Implementar acciones preventivas y correctivas.
- Capacitar al personal sobre la gestión del entorno psicosocial y promover un ambiente laboral saludable (STPS, 2018).

Estas responsabilidades no solo cumplen con la normatividad vigente, sino que forman parte de un enfoque de gestión preventiva que ha sido ampliamente validado en la literatura científica (Díaz Pincheira y Carrasco, 2018) y (Ramos y Solórzano, 2018). El principio de acción preventiva ha sido integrado en la plataforma tecnológica propuesta, permitiendo a las PYMES actuar de forma proactiva con base en datos reales y actualizados. Se contempla, además, un sistema de retroalimentación continua que posibilite ajustes dinámicos en los planes de intervención organizacional, tal como sugieren González-Trijueque y Cervera (2017) en su revisión sobre intervenciones efectivas.

2.14.5 Responsabilidades de los Trabajadores

La corresponsabilidad en la gestión del entorno organizacional ha sido reconocida como un factor clave en la promoción de culturas saludables. Villavicencio-Ayub (2014) destaca que la participación de los trabajadores genera mayor cohesión organizacional, reduce el conflicto y fortalece la motivación. Más aún, estudios recientes, como el de Contreras et al. (2013), resaltan que el involucramiento del personal en los procesos de evaluación y mejora genera un efecto positivo en la percepción de justicia y reconocimiento organizacional.

La NOM-035-STPS-2018 establece que los empleados deben:

- Participar de manera activa en los procesos de evaluación y detección de riesgos.
- Informar a sus superiores sobre cualquier situación que pueda representar una amenaza para su bienestar emocional o psicosocial (STPS, 2018).

Dicha participación resulta fundamental para garantizar el adecuado funcionamiento del sistema de monitoreo, ya que se nutre de la retroalimentación constante del personal. Al mismo tiempo, permite empoderar a los trabajadores para asumir un papel activo en la construcción de su propio bienestar. En esta línea, Díaz Pincheira y Carrasco (2018) destacan que los entornos colaborativos, en los que la voz del empleado es escuchada y

valorada, muestran una mayor disposición para implementar mejoras sostenibles y efectivas en el clima organizacional.

2.14.6 Métodos para la detección y evaluación de riesgos psicosociales

El reconocimiento y análisis de los factores de riesgo psicosocial en los centros de trabajo constituye uno de los ejes fundamentales de la **Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018**. En este marco, la normativa subraya la importancia de utilizar procedimientos sistemáticos, confiables y validados que permitan conocer de forma objetiva la percepción de los trabajadores acerca de su entorno laboral. Esta valoración debe abarcar tanto dimensiones individuales como organizacionales, con el propósito de elaborar diagnósticos integrales que sirvan de sustento para la toma de decisiones.

De acuerdo con Moncada y Llorens (2006), la aplicación de cuestionarios estandarizados y entrevistas estructuradas representa una estrategia efectiva para evaluar los riesgos psicosociales, pues proporciona información directa del personal respecto a factores como la carga de trabajo y el nivel de control en sus funciones, las relaciones con superiores y colegas, así como las condiciones físicas del entorno. Dichos instrumentos proporcionan una primera aproximación diagnóstica que ayuda a jerarquizar las áreas que requieren atención prioritaria.

En concordancia con ello, la NOM-035-STPS-2018 recomienda el uso de herramientas estructuradas tales como encuestas de autoevaluación, entrevistas individuales, sesiones grupales y observaciones en campo, con el objetivo de identificar factores de riesgo y proponer acciones preventivas o correctivas. Estas herramientas deben adaptarse al tamaño y naturaleza de cada organización, asegurando su aplicabilidad en contextos como el de las micro, pequeñas y medianas empresas (STPS, 2018).

Estudios más recientes refuerzan la importancia del uso de instrumentos válidos para este tipo de evaluaciones. Díaz, Muñoz y Guerrero (2019) señalan que el uso de diagnósticos participativos con metodologías mixtas permite captar la complejidad de los entornos organizacionales actuales. Por su parte, Ramos y Solórzano (2018) destacan que el uso de análisis estadístico multivariado en los estudios de riesgos psicosociales ayuda a identificar patrones de comportamiento organizacional y a predecir zonas de alto riesgo.

El sistema de diagnóstico desarrollado en esta investigación ha integrado estos procedimientos de manera sistemática mediante el uso de una plataforma digital que incluye instrumentos adaptados de la Guía II y Guía III de la NOM-035. Esta plataforma

facilita la aplicación periódica de cuestionarios, el análisis automatizado de resultados y la generación de reportes con recomendaciones específicas para cada área organizacional.

A ello se suma el valor del análisis estadístico de datos cualitativos y cuantitativos, que permite generar perfiles de riesgo por departamento, establecer correlaciones entre variables organizacionales y personales, y diseñar intervenciones dirigidas a los focos de conflicto psicosocial. Este enfoque analítico es fundamental para lograr una gestión integral del bienestar en el trabajo y una mejora continua del clima organizacional (Vallejo et al., 2017). Además, Díaz et al. (2019) destacan que este tipo de análisis permite una visión más completa para el diseño de estrategias organizacionales efectivas.

Finalmente, es importante destacar que estos procedimientos no solo buscan cumplir con una obligación normativa, sino que forman parte de un modelo de gestión preventiva que promueve la salud mental, la productividad y la sostenibilidad del capital humano en las organizaciones (García, 2019). El fortalecimiento de estas prácticas, apoyado en evidencia científica y tecnológica, permite avanzar hacia entornos laborales más resilientes, saludables y eficientes. Por ejemplo, Díaz Pincheira y Carrasco (2018) destacan la importancia de considerar el bienestar emocional como un componente estratégico en las organizaciones, mientras que González-Trijueque y Cervera (2017) subrayan el valor de las intervenciones psicosociales sostenidas como mecanismo de prevención eficaz.

2.14.7 Estrategias de prevención y manejo de riesgos psicosociales

La adecuada gestión de los riesgos psicosociales demanda un enfoque preventivo integral que considere tanto las condiciones objetivas del entorno de trabajo como las percepciones subjetivas de los empleados. En esta línea, las acciones preventivas establecidas en la NOM-035-STPS-2018 se encuentran en concordancia con lo planteado por González-Trijueque y Cervera (2017), quienes proponen intervenciones orientadas a optimizar las condiciones laborales, fomentar relaciones interpersonales saludables y prevenir situaciones de acoso en el ámbito laboral.

La norma recomienda establecer canales de comunicación abiertos, políticas de prevención de violencia, protocolos de atención a eventos traumáticos y programas de apoyo emocional. Estas estrategias, además de cumplir con las obligaciones legales, han demostrado su efectividad en la reducción del estrés crónico, la ansiedad y el ausentismo laboral. Por ejemplo, Díaz Pincheira y Carrasco (2018) destacan que un entorno saludable con apoyo emocional disminuye significativamente las manifestaciones de malestar

psicológico. De forma complementaria, Blanch y Sahagún (2013) sostienen que los programas de intervención organizacional bien estructurados contribuyen a prevenir el agotamiento emocional y fortalecer la resiliencia del personal.

Estudios como los de García (2019) y Contreras et al. (2013) subrayan que la gestión adecuada de los riesgos psicosociales repercute positivamente en la cultura organizacional, fortaleciendo la cohesión del equipo y la satisfacción laboral. Asimismo, autores como Peiró y Rodríguez (2008) enfatizan que los entornos laborales que implementan estrategias preventivas integrales logran un mayor compromiso organizacional y una menor rotación de personal.

Estas recomendaciones se traducen en funcionalidades específicas dentro de la plataforma tecnológica propuesta en esta tesis, incluyendo encuestas de seguimiento, módulos de capacitación, sistemas de retroalimentación y análisis automatizado de indicadores de salud organizacional. El objetivo es generar un entorno proactivo en la identificación de riesgos y ágil en la implementación de soluciones adaptadas a cada contexto laboral.

El enfoque multidimensional de prevención, propuesto en esta tesis, busca integrar estos elementos en una interfaz amigable que facilite la intervención oportuna, reduzca la rotación del personal y promueva un ambiente laboral saludable, resiliente y productivo. Este modelo también se apoya en la evidencia de estudios como el de Ramos y Solórzano (2018), quienes destacan que las intervenciones psicosociales sostenidas permiten mejorar la percepción de justicia organizacional, el sentido de pertenencia y la motivación intrínseca del trabajador.

En conclusión, la prevención y gestión de riesgos psicosociales no debe entenderse como un proceso aislado, sino como un eje estratégico que impacta de forma directa en la eficiencia, sostenibilidad y bienestar de las organizaciones.

2.14.8 Evaluación del Ambiente Organizacional

La evaluación del ambiente organizacional constituye una dimensión clave dentro de la NOM-035-STPS-2018, ya que permite detectar y comprender las condiciones psicosociales que influyen en el desempeño, bienestar y permanencia del personal en los centros de trabajo. Diversos autores han señalado que un entorno organizacional desfavorable incrementa los niveles de estrés, reduce la motivación y eleva la rotación de personal (Peiró & Rodríguez, 2008; Blanch & Sahagún, 2013), por lo que su análisis se vuelve imprescindible para implementar políticas efectivas de mejora continua.

La norma propone valorar de manera específica los siguientes aspectos fundamentales:

a) Sentido de pertenencia:

Hace referencia al nivel en que los empleados se identifican con la organización, perciben que son valorados y reconocen la importancia de su aporte en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Este aspecto se vincula de manera directa con la lealtad hacia la empresa y con la permanencia del talento humano (González-Trijueque & Cervera, 2017).

b) Capacitación:

Implica el acceso a programas formativos que permitan el desarrollo continuo de habilidades técnicas y socioemocionales. La capacitación no solo mejora el desempeño, sino que también fortalece el compromiso del personal con la organización (Díaz Pincheira & Carrasco, 2018).

c) Claridad en roles y responsabilidades:

Una adecuada delimitación de funciones previene conflictos, ambigüedades y duplicidad de tareas. Esta claridad contribuye a la eficiencia operativa y a la disminución del estrés laboral (Moncada & Llorens, 2006).

d) Involucramiento en los procesos de decisión:

La participación de los empleados en los procesos de la organización fortalece su nivel de compromiso, estimula la creatividad y potencia el sentido de responsabilidad. Este aspecto se vincula de manera positiva tanto con el clima organizacional como con la capacidad de innovación en la institución (Contreras et al., 2013).

e) Equilibrio en la carga de trabajo:

Es esencial que las tareas asignadas se encuentren dentro de parámetros realistas, respetando los horarios establecidos y evitando la sobrecarga que pueda derivar en fatiga, burnout o ausentismo (STPS, 2018).

f) Reconocimiento al desempeño:

Valorar el esfuerzo, la constancia y los logros del personal fortalece la motivación intrínseca y crea una cultura organizacional positiva y resiliente.

Todas estas variables han sido integradas de manera sistemática mediante el uso del Organizational Climate Questionnaire (OCQ), lo que permitió establecer una correspondencia metodológica entre los criterios técnicos de la NOM-035 y las dimensiones evaluadas por dicho instrumento. Esta combinación metodológica no solo aumenta la validez del diagnóstico organizacional, sino que también facilita la formulación de intervenciones basadas en evidencia, dirigidas a mejorar la calidad del ambiente laboral en las PYMES.

Asimismo, se contempla la aplicación periódica de estos indicadores como parte del sistema de monitoreo continuo propuesto en la plataforma digital, lo que permite observar la evolución del clima organizacional en el tiempo y ajustar las estrategias conforme a las necesidades detectadas.

2.14.9 Guías de Apoyo de la Norma

La Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 no solo establece lineamientos generales sobre la gestión de riesgos psicosociales, sino que también proporciona herramientas prácticas para su implementación efectiva a través de cuatro guías técnicas. Estas guías representan recursos metodológicos que facilitan el diagnóstico, intervención y monitoreo de las condiciones psicosociales en los centros de trabajo. Dentro de todas las guías, la Guía II y la Guía III resaltan por su utilidad en este proyecto, pues brindan bases precisas para la elaboración y aplicación de herramientas de evaluación (Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS], 2018).

Guía II: Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial

Esta guía proporciona una serie de cuestionarios estandarizados enfocados en medir factores críticos del entorno laboral, tales como el ritmo de trabajo, el nivel de exigencia cognitiva, el control sobre las decisiones, las relaciones interpersonales, el tipo de liderazgo, la exposición a eventos traumáticos severos, y la distribución de la carga laboral (STPS, 2018). En el marco de esta tesis, los ítems de la Guía II fueron adaptados cuidadosamente al sistema digital de encuestas de la plataforma, respetando la estructura original de la norma, pero incorporando elementos de análisis estadístico automatizado.

Con esta adaptación fue posible identificar de manera más exacta las fuentes de tensión presentes en el entorno laboral, lo que permitió diseñar intervenciones dirigidas a disminuir los riesgos psicosociales, fortalecer la percepción del clima organizacional y promover espacios de trabajo más seguros y saludables (González-Trijueque & Cervera, 2017).

→ **Guía III: Evaluación del entorno organizacional**

La Guía III proporciona orientaciones específicas para analizar el entorno organizacional a partir de la percepción de los empleados. Incluye dimensiones como la justicia organizacional, la calidad de la comunicación interna, el sentido de pertenencia, la participación en los procesos de decisión, el reconocimiento al desempeño y las oportunidades de crecimiento profesional (STPS, 2018). En esta investigación, sus criterios se integraron de forma estructural en la plataforma digital propuesta, permitiendo un análisis holístico del ambiente laboral.

El enfoque de esta guía favorece la identificación de buenas prácticas organizacionales y áreas de oportunidad en las dimensiones sociales del trabajo, fortaleciendo el apartado analítico del diagnóstico. Además, su aplicación alineada con la metodología del Organizational Climate Questionnaire (OCQ) potencia la validez del instrumento y la precisión de los resultados obtenidos (Díaz Pincheira & Carrasco, 2018).

La utilización de estas guías no solo valida el diseño metodológico de la presente investigación, sino que garantiza que el sistema propuesto cumpla con las exigencias legales de la normativa mexicana en materia de salud psicosocial laboral (Ramos & Solórzano, 2018). Al integrarlas, se aporta un enfoque profesional, sistemático y contextualizado, que permite a las PYMES implementar procesos de evaluación y mejora continua con base en criterios científicos y normativos.

Asimismo, estas guías permiten mantener una trazabilidad clara de las acciones realizadas, generando un registro confiable para auditorías internas y externas, y contribuyendo a la transparencia del proceso organizacional. De este modo, se fortalecen los principios de prevención, responsabilidad y mejora continua, fundamentales para la sostenibilidad de cualquier política de salud organizacional (Díaz et al., 2019).

2.14.10 Implementación tecnológica de la NOM-035-STPS-2018 en los entornos organizacionales

La digitalización en el ámbito laboral ha generado nuevas oportunidades para la aplicación y comprensión de normativas orientadas al bienestar de los trabajadores, como la NOM-035-STPS-2018. Un ejemplo representativo de esta perspectiva es el estudio de Palafox-Valles et al. (2021), quienes plantean un sistema automatizado de recomendaciones para la detección de riesgos psicosociales, señalando que “el sistema permite analizar de manera ágil los factores más críticos y ofrecer sugerencias contextualizadas para su

atención" (p. 997). Dicho modelo fue concebido inicialmente para su implementación en el sector académico universitario. Esta propuesta tecnológica combina las disposiciones de la NOM-035 con herramientas de inteligencia artificial que facilitan la recopilación, organización e interpretación de datos de forma eficiente y personalizada.

El modelo metodológico desarrollado por estos autores sigue una lógica estructurada, en la que "se recopilan los datos mediante un cuestionario basado en la NOM-035, se clasifican por dominios de riesgo, se segmentan según características del trabajador y finalmente se generan recomendaciones personalizadas para la toma de decisiones" (Palafox-Valles et al., 2021, p. 995): inicia con la aplicación del cuestionario normativo, seguido de la clasificación de los niveles de riesgo según los dominios establecidos (como carga de trabajo, liderazgo, control y entorno organizacional), y posteriormente segmenta los resultados con base en variables demográficas y laborales. Finalmente, el sistema genera recomendaciones específicas para cada perfil identificado, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones por parte de las áreas de recursos humanos.

Este enfoque representa una aportación relevante al estudio del clima organizacional, ya que demuestra cómo es posible utilizar plataformas automatizadas para fortalecer la gestión del talento y el bienestar laboral. Además, su aplicabilidad no se limita al sector académico, sino que puede adaptarse a distintos entornos laborales, como lo demuestra esta tesis al replicar dicha metodología en una empresa constructora de la región.

La investigación de Palafox-Valles et al. (2021) abre un panorama innovador en la aplicación práctica de la NOM-035, al demostrar que más del 35% de los académicos evaluados presentaban niveles de riesgo medio o alto en al menos uno de los dominios analizados. Este hallazgo pone de manifiesto la utilidad del sistema para priorizar intervenciones específicas, integrando la tecnología con la gestión organizacional a fin de promover entornos laborales más saludables, sujetos a monitoreo constante y con un enfoque estratégico.

2.14.11 Estudios Recientes

Para ampliar la base teórica y respaldar empíricamente esta propuesta, se han integrado estudios recientes que fortalecen la conexión entre riesgos psicosociales, el desempeño laboral y el clima organizacional constituyen variables estrechamente relacionadas, y existe amplia evidencia que demuestra cómo interactúan en distintos sectores y contextos organizacionales.

- **Díaz Pincheira y Carrasco (2018)** señalan que los riesgos psicosociales, cuando no se gestionan de manera adecuada, repercuten de forma negativa en el clima organizacional y, en consecuencia, afectan la satisfacción laboral. Su investigación resalta la importancia de implementar intervenciones organizacionales orientadas a fortalecer el ambiente de trabajo como estrategia de prevención.
- **Contreras et al. (2013)** abordan el impacto del liderazgo y del clima organizacional sobre los riesgos psicosociales en el sector salud. Los autores concluyen que un liderazgo participativo y una comunicación clara reducen significativamente la percepción de estrés y la incidencia de conflictos laborales.
- **García (2019)** desarrolla una investigación aplicada en hospitales del sector público, evidenciando una fuerte relación entre clima organizacional deteriorado y altos niveles de riesgo psicosocial, especialmente en personal que enfrenta jornadas intensas o recursos insuficientes.
- **González-Trijueque y Cervera (2017)** realizan una revisión sistemática de intervenciones psicosociales, concluyendo que las estrategias más efectivas son aquellas que integran programas de capacitación, evaluación periódica del entorno laboral y participación activa de los trabajadores.
- **Moncada y Llorens (2006)**, por su parte, recomiendan el uso de herramientas metodológicas como encuestas estructuradas, entrevistas y sesiones grupales, enfatizando su valor para la detección de factores de riesgo específicos, así como para el diseño de planes de intervención ajustados al contexto.

Además, estudios recientes publicados en plataformas como ResearchGate, Redalyc y SciELO demuestran cómo los riesgos psicosociales afectan el desempeño, la productividad y el ausentismo, particularmente en industrias de alta exigencia como la petrolera y el ámbito hospitalario. Estas investigaciones refuerzan la necesidad de incorporar evaluaciones periódicas y sistemas de alerta temprana dentro de las organizaciones.

Investigaciones en instituciones públicas y educativas, como la de Ramos y Solórzano (2018), han evidenciado que la correcta aplicación de la NOM-035 puede reducir significativamente el ausentismo laboral, mejorar la percepción de justicia organizacional y fomentar el sentido de pertenencia entre los empleados.

Asimismo, el estudio de Díaz, Muñoz y Guerrero (2019) resalta la necesidad de políticas institucionales sostenidas que favorezcan un entorno organizacional saludable, señalando

que las soluciones aisladas tienden a ser insuficientes ante la complejidad de los riesgos psicosociales.

En conjunto, estas evidencias respaldan la implementación de un sistema de diagnóstico organizacional sustentado en la NOM-035 y alineado con prácticas científicamente validadas. Esta plataforma permite a las PYMES identificar, evaluar y monitorear los factores de riesgo psicosocial con mayor precisión, fortaleciendo así una cultura preventiva centrada en el bienestar integral del trabajador.

2.15 Promoción de la comunicación y mitigación de riesgos psicosociales a través de reuniones laborales semanales

2.15.1 Importancia de las Reuniones Laborales Semanales

Las reuniones semanales de trabajo se han posicionado como un recurso clave para optimizar la comunicación dentro de la organización, promover la cohesión de los equipos y potenciar el desarrollo del talento humano. Estos encuentros proporcionan un espacio formal para alinear metas, difundir información relevante y estimular la participación activa de los colaboradores (Hagen et al., 2021).

Además, facilitan la detección temprana de conflictos o dificultades operativas, permitiendo una respuesta más ágil y eficaz (Zhu & Chen, 2022). Estudios recientes han demostrado que las reuniones sistemáticas contribuyen a la generación de un ambiente colaborativo donde los empleados se sienten valorados y escuchados, aumentando así su compromiso organizacional (Smith et al., 2023).

2.15.2 Integración Organizacional y Cohesión de Equipos

Las reuniones laborales sistemáticas contribuyen a la generación de un sentido de pertenencia y cohesión grupal. La interacción frecuente entre miembros de distintos niveles jerárquicos y departamentos permite fortalecer la cultura organizacional y fomentar relaciones interpersonales saludables (Leiter et al., 2022). De acuerdo con Ríos et al. (2020), las reuniones que promueven la participación y el intercambio de ideas fortalecen la confianza mutua y reducen el aislamiento laboral. Adicionalmente, la investigación de González & Morales (2021) respalda que las reuniones periódicas generan entornos laborales que fomentan la colaboración y reducen la percepción de exclusión organizacional.

2.15.3 Mejora de la Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional efectiva es clave para el éxito de cualquier empresa. Las reuniones semanales brindan un espacio para discutir avances, resolver dudas y generar alineación estratégica. Un estudio de Zhang y Liu (2021) demuestra que las reuniones laborales frecuentes mejoran la percepción de transparencia, reducen la ambigüedad de roles y aumentan la claridad de las metas organizacionales. Además, estas reuniones permiten retroalimentar de manera constante, fomentando la mejora continua en los procesos internos. La investigación de Wang et al. (2023) también destaca que las reuniones estructuradas aumentan la comprensión de los objetivos compartidos y mejoran la colaboración interdisciplinaria.

2.15.4 Reducción de Riesgos Psicosociales

La NOM-035-STPS-2018 enfatiza la relevancia de establecer mecanismos que permitan identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial en los centros de trabajo (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2018). En este sentido, las reuniones semanales representan un espacio de desahogo en el que los colaboradores pueden manifestar inquietudes, reconocer situaciones generadoras de estrés y plantear alternativas de solución. Investigaciones recientes muestran que este tipo de prácticas promueven un entorno psicológico seguro, en el cual los empleados expresan sus preocupaciones sin temor a represalias (Martínez-López et al., 2023). Asimismo, estudios como el de Brown y Patel (2022) destacan que la instauración de canales de comunicación periódicos contribuye a disminuir de manera notable el desgaste emocional y a fortalecer la resiliencia organizacional.

2.15. Impacto en el Desempeño Laboral

El vínculo entre la comunicación constante y el desempeño laboral ha sido ampliamente documentado. Investigaciones recientes sugieren que las reuniones laborales sistemáticas promueven la alineación de expectativas, reducen la incertidumbre y fomentan la responsabilidad compartida (Pérez-García et al., 2022). Además, estas reuniones permiten monitorear el progreso hacia los objetivos estratégicos, facilitando la toma de decisiones informadas y oportunas. Según Torres et al. (2023), las reuniones semanales también optimizan el uso de los recursos disponibles, mejoran la planificación y aumentan la productividad general del equipo.

2.15.6 Uso del Cuestionario como Herramienta de Evaluación

La utilización de cuestionarios estándar para evaluar el impacto de las reuniones laborales es una práctica común en estudios de clima organizacional y riesgos psicosociales. De acuerdo con Romero-Rodríguez et al. (2021), las encuestas tipo Likert permiten recoger percepciones subjetivas de los colaboradores, proporcionando información cuantificable para evaluar la eficacia de las intervenciones. Estos cuestionarios han demostrado ser herramientas fiables para evaluar dimensiones clave como la comunicación, el compromiso y el bienestar organizacional. Estudios recientes, como el de Liu et al. (2023), sugieren que el uso de cuestionarios estructurados mejora la identificación de áreas críticas y facilita la implementación de acciones correctivas.

2.15.7 Beneficios a Largo Plazo

Las reuniones laborales bien estructuradas pueden generar beneficios sostenibles para la organización. Estas incluyen la reducción del absentismo, la mejora en la retención de talento y el fortalecimiento de una cultura organizacional orientada al aprendizaje y la mejora continua (Valle-Cabrera et al., 2021). Investigaciones adicionales han demostrado que estas prácticas incrementan la satisfacción laboral, reducen la intención de rotación y mejoran la percepción de justicia organizacional (Fernández & Morales, 2023).

2.15.8 Metodología para la Elaboración del Cuestionario de evaluación de avance de la actividad propuesta

1. Fundamentación Teórica del Cuestionario

El cuestionario diseñado para evaluar el impacto de las reuniones laborales semanales se fundamenta en la integración de modelos teóricos validados y lineamientos normativos, lo que garantiza una valoración integral del clima organizacional, la comunicación, el desempeño laboral y la percepción de riesgos psicosociales. Su construcción consideró referencias normativas como la NOM-035-STPS-2018, junto con instrumentos científicos reconocidos, entre ellos el Organizational Climate Questionnaire (OCQ) y el Job Diagnostic Survey (JDS). La articulación de estas fuentes permite asegurar que el cuestionario mida con precisión las variables críticas vinculadas al análisis organizacional (Zhang & Liu, 2022).

2. Fuentes Utilizadas para la Construcción del Cuestionario

a) NOM-035-STPS-2018

La NOM-035-STPS-2018 establece lineamientos para la identificación, análisis y prevención de riesgos psicosociales en el entorno laboral (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2018). Las preguntas relacionadas con la percepción del ambiente laboral, la identificación de riesgos y el análisis de condiciones psicosociales se formularon considerando los parámetros sugeridos por esta normativa. Esta norma ha sido clave para evaluar aspectos como el sentido de pertenencia, la carga de trabajo y el apoyo organizacional, factores esenciales para prevenir el síndrome de burnout (González et al., 2021).

b) Organizational Climate Questionnaire (OCQ)

El OCQ es una herramienta ampliamente utilizada para evaluar el clima organizacional en términos de percepción de comunicación, relaciones interpersonales, justicia organizacional y compromiso (Patterson et al., 2005). Las preguntas orientadas a evaluar la cohesión grupal, la percepción de apoyo organizacional y la equidad se adaptaron de esta fuente. Según investigaciones recientes, el OCQ ha mostrado alta validez y confiabilidad en diferentes contextos organizacionales, lo que refuerza su uso para la medición de percepciones laborales (Leiter et al., 2022).

c) Job Diagnostic Survey (JDS)

El JDS evalúa la motivación y el desempeño laboral mediante el análisis de características del puesto, tales como la claridad de roles, el feedback recibido y la alineación de los objetivos individuales con los organizacionales (Hackman & Oldham, 1976). Se incorporaron ítems adaptados del JDS para medir la satisfacción laboral y el impacto de las reuniones semanales en el desempeño del personal. Estudios recientes destacan que la aplicación del JDS permite identificar con precisión áreas de mejora en términos de motivación intrínseca y satisfacción laboral (Smith et al., 2023).

3. Uso de la Escala Likert para Evaluar Percepciones

La escala Likert fue seleccionada como la metodología principal para captar la percepción de los colaboradores respecto a las dimensiones clave evaluadas en el cuestionario. Esta escala permite evaluar actitudes y opiniones mediante opciones de respuesta graduadas, desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo", lo que facilita la interpretación de las respuestas (Romero-Rodríguez et al., 2021). La flexibilidad de la escala Likert permite adaptarla para medir una amplia variedad de constructos, lo que la

convierte en una herramienta versátil para el análisis organizacional (Martínez-López et al., 2023).

5. Dimensiones Evaluadas

El cuestionario fue diseñado para evaluar las siguientes dimensiones:

El cuestionario fue diseñado para valorar las siguientes dimensiones:

- **Comunicación Organizacional:** Basada en el OCQ, con el propósito de examinar la percepción sobre la comunicación interna y la retroalimentación entre colaboradores (Leiter et al., 2022).
- **Clima Organizacional:** Derivada de la NOM-035, orientada a medir el ambiente laboral y la percepción de apoyo por parte de la organización (González et al., 2021).
- **Riesgos Psicosociales:** Fundamentada en los lineamientos de la NOM-035 para identificar la presencia de factores de riesgo psicosocial (González et al., 2021).
- **Desempeño Laboral:** Adaptada del JDS con el fin de analizar aspectos relacionados con la motivación, la satisfacción en el trabajo y la claridad de roles (Smith et al., 2023).

6. Aplicación del Cuestionario en Entornos Laborales

La aplicación del cuestionario se llevó a cabo en un entorno controlado, utilizando formularios digitales para asegurar la confidencialidad y facilitar el análisis automatizado de los resultados. Esta metodología permitió recopilar datos objetivos para evaluar el impacto de las reuniones semanales en la mejora de la comunicación, el clima organizacional y el desempeño laboral (Zhang et al., 2022). La recopilación digital también garantiza la eliminación de sesgos manuales y facilita el análisis de grandes volúmenes de datos, lo que mejora la precisión del proceso evaluativo (Liu et al., 2023).

7. Evaluación de resultados y generación de retroalimentación

Los datos recolectados a través del cuestionario fueron procesados mediante herramientas estadísticas que permitieron detectar tendencias, establecer correlaciones e identificar áreas de oportunidad. Se realizaron pruebas de confiabilidad con el fin de garantizar la consistencia de las respuestas y se efectuó un análisis segmentado para obtener un diagnóstico preciso de cada una de las dimensiones evaluadas. Asimismo, los resultados fueron presentados al equipo directivo a través de informes detallados, acompañados de

propuestas estratégicas orientadas a optimizar los procesos organizacionales (Smith et al., 2023).

Capítulo 3 – Desarrollo de la metodología

3.1 Empresa de estudio

Esta empresa se caracteriza por ser una empresa especializada en el desarrollo de soluciones integrales y profesionales en diversas áreas, que incluyen necesidades industriales, obras civiles, montajes estructurales y proyectos de obra mecánica. La empresa destaca por la implementación de tecnología avanzada y la utilización de materiales de alta calidad disponibles en el mercado.

Además, la constructora se ha consolidado como un referente en el sector de la construcción, así como en los ámbitos estructurales, mecánicos e industriales. Su amplia trayectoria y el reconocimiento obtenido a lo largo de los años respaldan la confianza y satisfacción de sus clientes

3.2 Misión

Crear la pronta solución para las necesidades industriales, de obra civil, estructurales y mecánicas brindándoles la mejor calidad, respuesta, cooperación, ética profesional e innovación del mercado.

3.3 Visión

Consolidarse como una empresa líder en servicios de Obra Civil, Montajes, Diseños Estructurales y la Mecánica Industrial a través de la confianza, innovación y la adaptación para lograr la total satisfacción de los clientes.

3.4 Valores

Como empresa se está comprometida con cada uno de los valores que han logrado formar la experiencia profesional y personal de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, por eso siempre se están presente los siguientes valores:

→ Cooperación

- Seguridad
- Confianza
- Atención
- Motivación
- Compromiso
- Competitividad
- Ética Profesional
- Apertura al Cambio

3.5 Problemática

En México, las Micro y Pequeñas Empresas (MiPyMEs) representan el 99.8% del total de empresas y generan el 72% del empleo formal (INEGI, 2023). Sin embargo, enfrentar grandes desafíos en la gestión del talento humano y la mejora del clima organizacional, factores críticos para su sostenibilidad y competitividad. La constructora una empresa constructora con 65 empleados refleja estas problemáticas al carecer de herramientas formales para evaluar el desempeño laboral y el clima organizacional.

Esto ha generado:

- Que un 25% de los empleados percibe que no recibe la capacitación adecuada para cumplir con sus responsabilidades.
- El 30% no identifica incentivos para proponer mejoras o innovar.
- Que el 35% considera que los problemas son manejados de forma individual o exclusivamente por los líderes inmediatos.

Estas deficiencias impactan negativamente en la motivación, desempeño y retención del talento humano, afectando la productividad de la empresa.

3.6 Metodología

Ante esta situación, se identificó la necesidad de implementar un Diagnóstico de Competitividad Organizacional (DCO) como herramienta inicial para analizar y abordar estas problemáticas, y, posteriormente con ayuda de un Cuestionario de Clima Organizacional (OCQ) diseñar una solución tecnológica para el monitoreo continuo del clima organizacional.

La metodología aplicada en este proyecto se estructuró en fases que aseguraron un abordaje integral de la problemática identificada.

3.6.1 Fase 1

Análisis de la literatura

Revisión bibliográfica

Se llevó a cabo una revisión exhaustiva de la literatura existente con el propósito de identificar las dimensiones esenciales del Cuestionario de Clima Organizacional (OCQ) y valorar su aplicación en el contexto de las PYMES. Este análisis permitió no solo reunir información relevante sobre el tema, sino también examinar los beneficios y retos vinculados con su implementación.

En este proceso, se consideraron investigaciones previas relacionadas con el clima organizacional en PYMES. Dichos trabajos destacan que aspectos como el liderazgo, la comunicación interna, el reconocimiento al desempeño y el bienestar de los colaboradores influyen de manera significativa en la satisfacción laboral y en la productividad (Peña Rivas et al., 2018). Del mismo modo, se observó que un entorno de trabajo positivo impacta directamente en la retención del talento humano y en la mejora de los resultados de la organización (León Gallegos et al., 2020).

Otro aspecto relevante fue la identificación y descripción de las dimensiones clave del OCQ. Este cuestionario abarca áreas como la claridad de roles, la cohesión entre equipos, la comunicación efectiva y el reconocimiento laboral, las cuales han demostrado ser indicadores esenciales para evaluar el clima organizacional de manera integral (Mohamad Zain, 2023). Estas dimensiones no solo facilitan la medición del entorno laboral, sino que también ofrecen un marco para el diseño de estrategias de mejora.

El análisis también incluyó casos de éxito y desafíos en la aplicación del OCQ en PYMES. Por ejemplo, algunas empresas lograron implementar el cuestionario con éxito, obteniendo mejoras significativas en la moral y el compromiso de los empleados (Mohamad Zain & Shaffiee, 2023). Sin embargo, también se documentaron barreras, como la falta de recursos técnicos y la resistencia al cambio organizacional, que podrían complicar el proceso de implementación.

Los hallazgos de este análisis evidenciaron la relevancia de atender dimensiones fundamentales como el liderazgo, la comunicación organizacional, el reconocimiento y el bienestar integral. Estos elementos no solo fortalecen el clima organizacional, sino que

además influyen de manera positiva en la motivación y el rendimiento de los colaboradores, aportando al desarrollo sostenible de las PYMES.

En resumen, la revisión bibliográfica permitió establecer que la aplicación del OCQ en PYMES puede ser una herramienta valiosa para fomentar un entorno laboral más saludable y productivo. No obstante, se destaca la necesidad de realizar adaptaciones que se consideren con la organización para garantizar los mejores resultados.

Determinación de factibilidad

A partir del análisis bibliográfico, se evaluó la viabilidad de implementar el OCQ en esta empresa, considerando las particularidades de la empresa y los recursos disponibles. Este análisis permitió identificar las siguientes áreas claves y propuestas de acción:

Comparación organizacional

Similitudes identificadas:

- ✓ Tanto la constructora como las empresas referenciadas en la literatura comparten un enfoque en mejorar el clima organizacional como estrategia para aumentar la productividad. Por ejemplo:
- ❖ **Caso de referencia:** En una PYME del sector manufacturero estudiada por León Gallegos et al. (2020), se identificó que la aplicación de estrategias de comunicación efectiva permitió disminuir en un 20% la rotación de personal. En el caso de la empresa analizada, se observa una oportunidad semejante, dado que un 30% de sus colaboradores no percibe incentivos para innovar, situación que podría atenderse mediante una comunicación interna más clara y orientada a la motivación.
- ✓ La estructura organizacional de la constructora, cuenta con 65 empleados distribuidos en áreas específicas, coincide con las características de PYMES de tamaño medio estudiadas, lo que facilita la aplicación del OCQ en términos de alcance y representatividad.

Diferencias observadas:

- ✓ A diferencia de las empresas referenciadas, esta empresa enfrenta una baja percepción de capacitación adecuada (25% de los empleados). Esto no se documentó en todas las empresas analizadas, pero en un caso similar en el sector servicios (Mohamad Zain, 2023), se solucionó con talleres enfocados en habilidades específicas. En la

constructora, se podría implementar una capacitación más dirigida para cerrar estas brechas.

- ✓ La empresa no cuenta actualmente con un sistema formal para evaluar el desempeño mediante indicadores clave, lo que representa una diferencia significativa. En estudios previos, empresas que implementaron indicadores de desempeño experimentaron mejoras del 15% en la calidad del servicio y la moral laboral (Ribeiro, 2021).

Ejemplos específicos para las adaptaciones propuestas.

- ✓ **Comunicación interna:** En una empresa tecnológica, la implementación de boletines internos digitales ayudó a mantener a los empleados informados sobre objetivos y logros. Esto podría replicarse en la constructora utilizando herramientas simples como correos electrónicos o paneles de comunicación física en áreas comunes.
- ✓ **Reconocimiento laboral:** Un caso de éxito en una PYME del sector alimentario mostró que programas de reconocimiento mensual, como "Empleado del Mes", incrementaron la motivación en un 18% (Peña Rivas et al., 2018). Esto podría adaptarse en la constructora para reforzar la percepción de valor entre sus colaboradores.

Justificación de las adaptaciones

Los ajustes propuestos no solo buscan alinear las estrategias de esta empresa con los casos de éxito documentados, sino que también abordan las diferencias detectadas en las condiciones específicas de la empresa. Esto garantiza que la implementación del OCQ no sea simplemente una copia de otros contextos, sino una solución ajustada a las necesidades reales de la constructora

3.6.2 Fase 2

Definición del objetivo

El principal de esta fase fue establecer un objetivo claro y específico que sirviera como guía para las actividades a realizar. Esta empresa, en su esfuerzo por fomentar un entorno laboral más positivo y eficiente, definió como prioridad la mejora del clima organizacional y el desempeño laboral.

Objetivo: Analizar el clima organizacional y el desempeño laboral con el fin de detectar áreas de oportunidad que generen un impacto favorable en la productividad y en la satisfacción de los colaboradores.

Este objetivo busca no solo diagnosticar el estado actual del ambiente de trabajo, sino también proporcionar las bases para implementar estrategias que potencien la cohesión del equipo y el compromiso individual.

Selección de la muestra

Para garantizar que los resultados del análisis fueran representativos y precisos, se seleccionó una muestra estratificada que incluya a empleados de distintos niveles y roles dentro de la organización. Esta estrategia permitió obtener una visión integral del clima organizacional, considerando diversas perspectivas.

La muestra fue conformada por:

- ✓ **Operarios:** Representando al personal que se encuentra directamente involucrado en los procesos productivos.
- ✓ **Supervisores:** Contribuyendo con su perspectiva sobre la gestión y coordinación de equipos.
- ✓ **Ingenieros:** Aportando su visión desde un enfoque técnico y estratégico.
- ✓ **Personal administrativo:** Reflejando las experiencias de quienes apoyan las operaciones desde roles organizativos.

El enfoque estratificado fue clave para asegurar que se capturaran las percepciones y necesidades de todos los niveles jerárquicos. Por ejemplo, se anticipó que los operarios podrían destacar aspectos relacionados con las condiciones laborales, mientras que los supervisores podrían resaltar oportunidades de mejora en la comunicación entre áreas.

Diagnóstico DCO

En esta etapa, se llevó a cabo un estudio de Diagnóstico de Competitividad Organizacional (DCO) con el objetivo de evaluar la situación actual de la empresa y su competitividad dentro del mercado. Este diagnóstico se enfocó en identificar áreas críticas que impactan la productividad y el desempeño laboral.

Propósito: Obtener información clave que permita aplicar el modelo ECAI, enfocado en mejorar las áreas de:

- ✓ Educación.
- ✓ Capacitación.

✓ Adiestramiento.

✓ Instrucción.

El modelo ECAI fue seleccionado por su capacidad para estructurar y priorizar intervenciones en el ámbito del desarrollo organizacional. Por ejemplo, en casos documentados, la implementación del modelo ECAI ayudó a empresas del sector industrial a incrementar en un 30% las competencias técnicas de sus colaboradores mediante programas de capacitación dirigidos.

Actividades principales del diagnóstico:

1. **Recolección de datos:** A través de encuestas y entrevistas estructuradas, se recopiló información sobre las percepciones del personal en relación con el clima laboral, las oportunidades de desarrollo y la claridad en los roles.
2. **Análisis comparativo:** Los datos obtenidos fueron comparados con referencias del sector para identificar áreas en las que esta constructora muestra fortalezas y aquellas que requieren intervención.
3. **Informe preliminar:** Los resultados del diagnóstico proporcionarán un panorama detallado sobre los desafíos y oportunidades en las áreas clave de la organización.

Este enfoque permitió establecer una línea base sólida para diseñar estrategias que respondieran directamente a las necesidades de la empresa. Por ejemplo, se identificó que uno de los puntos prioritarios era reforzar la capacitación técnica para operarios y supervisores, lo cual se alinea con los resultados obtenidos durante la selección de la muestra.

Integración del DCO y el OCQ: Una Visión Completa para la Mejora Organizacional

El modelo ECAI (Educación, Capacitación, Adiestramiento e Instrucción) (Casar Palacios et al., 1994), integrado en el Diagnóstico de Competitividad Organizacional (DCO), complementa de manera adecuada al Cuestionario de Clima Organizacional (OCQ) (Mohamad Zain, 2023). Mientras que el OCQ se orienta a recopilar la percepción de los empleados sobre aspectos clave del ambiente laboral, el modelo ECAI se centra en identificar de forma práctica y estructurada las necesidades de formación y desarrollo dentro de la organización.

Por ejemplo, cuando los resultados del OCQ evidencian deficiencias en áreas como liderazgo o comunicación, el modelo ECAI se convierte en una herramienta estratégica para diseñar programas de capacitación específicos que atiendan estas problemáticas. Dichos programas pueden incluir talleres orientados a fortalecer competencias de liderazgo o cursos enfocados en mejorar la comunicación efectiva entre los equipos de trabajo.

Asimismo, el modelo ECAI permite vincular los hallazgos del OCQ con acciones concretas que repercuten directamente en la productividad y competitividad de la empresa. Al integrar las percepciones del personal con un enfoque estructurado en la formación y el desarrollo, ambas herramientas trabajan de manera complementaria para generar un entorno laboral más favorable y eficiente.

La articulación del DCO con el OCQ no solo facilita la comprensión del clima organizacional, sino que también establece una base sólida para actuar en función de los resultados y promover cambios que beneficien tanto a los colaboradores como a la organización en su conjunto.

Resultados del DCO

Análisis del Nivel de Avance en la Organización

El análisis del nivel de progreso (Tabla 3.1) muestra un porcentaje global del 21%, lo que evidencia que la organización presenta áreas críticas que demandan atención y acciones de mejora para consolidar su competitividad. Este diagnóstico facilita la identificación tanto de fortalezas como de áreas de oportunidad que, al ser abordadas, permitirán orientar a la organización hacia un desempeño superior.

Observaciones por componente:

✓ Cultura Organizacional

Este componente destaca con un 70% de cumplimiento y un nivel de avance del 33% , siendo el área mejor evaluada. Sin embargo, se observa que aún hay espacio para mejorar en aspectos como la in

tegración de los valores organizacionales en las actividades diarias de los colaboradores.

✓ Nivel de Concientización y Participación con la Organización

Con un cumplimiento del 48% y un nivel de avance del 23% , este componente sugiere una desconexión entre el personal y los objetivos organizacionales. Es crucial fomentar la participación y el compromiso de los colaboradores para fortalecer la alineación hacia las metas comunes.

✓ **Nivel y Estilo de Comunicación, Liderazgo y Toma de Decisiones**

Aunque registra un 52% de cumplimiento, el avance es solo del 25% , lo que podría ser un reflejo de falta de claridad o de mecanismos efectivos de comunicación interna. Es importante trabajar en una comunicación fluida y en un liderazgo más participativo.

✓ **Nivel de Desarrollo del Potencial Organizacional**

Este componente es el menos desarrollado, con un cumplimiento del 25% y un nivel de avance del 12% . Esto apunta a la necesidad de implementar programas que motiven y desarrollen las habilidades del equipo de trabajo, así como a una mayor al crecimiento profesional de los empleados.

✓ **Nivel del Entorno Externo Competitivo**

Este indicador muestra un cumplimiento del 47% y un avance del 22% , reflejando que, aunque hay un entendimiento básico del entorno, aún se necesita un análisis más profundo para identificar oportunidades y amenazas externas.

✓ **Visualización del Entorno Externo Competitivo**

Con un nivel de avance del 16% , esta área destaca por ser un punto débil que requiere atención. Es fundamental fortalecer las capacidades analíticas para interpretar mejor los factores externos que afectan a la organización.

✓ **Nivel de Conocimiento de la Posición Competitiva**

Con un 40% de cumplimiento y un avance del 19% , este componente sugiere que es necesario mejorar el entendimiento de cómo la organización se posiciona en el mercado frente a sus competidores.

Componente		Numero de Indicadores	Máxima calificación a Alcanzar (A)	Puntos Obtenidos * (B)	% de Cumplimiento (B/A) x 100	Nivel de Avance
A)	Cultura Organizacional	11	1100	769%	70%	33%
B)	Nivel de Concientización y Participación con la Organización.	18	1800	868%	48%	23%
C)	Nivel y Estilo de Comunicación, Liderazgo, y Toma de Decisiones.	37	3,700	1940%	52%	25%
D)	Nivel de Desarrollo del Potencial Organizacional	15	1,500	379%	25%	12%
E)	Nivel del Entorno Externo Competitivo	15	1,500	712%	47%	22%
F)	Visualización del Entorno Externo Competitivo	2	200	67%	33%	16%
G)	Nivel de Conocimiento de la Posición Competitiva	14	1,400	558%	40%	19%
TOTAL		112	11200	5292%	316%	21%

Tabla 3.1 DCO-Nivel de madurez

El diagnóstico evidencia que la organización tiene un gran potencial de mejora. Las áreas relacionadas con la cultura organizacional y la comunicación son puntos fuertes que pueden ser aprovechados como base para avanzar. Sin embargo, se identifican áreas críticas, como el desarrollo del potencial organizacional y la capacidad para visualizar el entorno competitivo, que necesitan intervenciones específicas.

Análisis del Nivel de Desperdicio Organizacional

El análisis realizado arroja un nivel de desperdicio total del 21% (*Tabla 3.2*), lo que refleja áreas clave en las que la organización puede trabajar para optimizar sus procesos y reducir ineficiencias. Este diagnóstico permite identificar de manera precisa los conceptos donde se concentra el desperdicio y priorizar las acciones correctivas necesarias.

Observaciones por concepto:

A. Misión, Filosofía, Normas, Valores y Políticas

Con un nivel de incumplimiento del 35% , este rubro genera un desperdicio de 1,75 puntos porcentuales. Esto sugiere que hay una brecha entre los principios organizacionales y su aplicación en la práctica diaria.

B. Descripción de Puesto

Aunque muestra un porcentaje de incumplimiento relativamente bajo del 25%, representa un desperdicio de 1,25 puntos porcentuales. Esto podría indicar la necesidad de actualizar y detallar las descripciones de puesto para una mejor alineación de roles.

C. Proceso de Planeación Estratégica

El incumplimiento del **30%** genera un desperdicio de 1.5 puntos porcentuales, destacando la importancia de fortalecer los procesos de planeación para asegurar un enfoque estratégico claro y efectivo.

D. Lay Out (Flujos)

Similar al proceso anterior, el desperdicio de 1.5 puntos porcentuales muestra oportunidades para optimizar la disposición de recursos y flujos operativos.

E. Proceso de Captura y Análisis de Información

Este concepto alcanza un 40% de incumplimiento, con un desperdicio de 2 puntos porcentuales. Refleja la necesidad de mejorar la precisión y el manejo de la información en la organización.

F. Plan y Programa Global de Entrenamiento

Con solo un 20% de incumplimiento y 1 punto porcentual de desperdicio, este rubro es uno de los más sólidos. Sin embargo, aún hay margen para mejorar la formación del personal.

G. Planes y Programas Administrativos y Operativos

Este apartado genera un desperdicio de 3 puntos porcentuales, debido a un incumplimiento del 30%. Esto indica la necesidad de ajustar los programas existentes para una mayor eficiencia.

H. Proyectos de Mejora

Similares al anterior, con un 30% de incumplimiento, producen un desperdicio de 1.5 puntos porcentuales, subrayando la necesidad de mayor seguimiento y ejecución de iniciativas de mejora.

I. Solución de Problemas

Con un incumplimiento del 40% y un desperdicio de 2 puntos porcentuales, este concepto señala la oportunidad de implementar estrategias más efectivas para abordar problemas operativos.

J. Otros: Productividad y Rotación de Personal

Este rubro registra el mayor desperdicio con 5.5 puntos porcentuales y un incumplimiento del 55%, destacando como una prioridad crítica para la organización. Es esencial trabajar en la retención del personal y en la mejora de la productividad.

CONCEPTO	DESPERDICIO	CADA CONCEPTO		DESPERDICIO ESTIMADO EN LA ORGANIZACIÓN (Puntos Porcentuales) A X B
	A Máximos Puntos porcentuales	% de complemento *	B % de incumplimiento**	
1. Misión, Filosofía, Normas, Valores y Políticas.	5	65%	35%	1.75
2. Descripción de Puesto.	5	75%	25%	1.25
3. Proceso de Planeación Estratégica.	5	70%	30%	1.5
4. Lay Out (Flujos).	5	70%	30%	1.5
5. Proceso de Captura - Análisis de Información.	5	60%	40%	2
6. Plan y Programa Global de Entrenamiento.	5	80%	20%	1
7. Planes y Programas Administrativos y Operativos.	10	70%	30%	3
8. Proyectos de Mejora.	5	70%	30%	1.5
9. Solución de Problemas.	5	60%	40%	2
10. Otros: Productividad y Rotación de Personal.	10	45%	55%	5.5
Nivel de Desperdicio en la Organización TOTAL:				21

Tabla 3.2 DCO- Desperdicio organizacional

El nivel de desperdicio identificado del 21% sugiere que, aunque la organización cuenta con fortalezas en algunos aspectos, existen áreas críticas que requieren atención inmediata. En particular, los temas relacionados con la rotación de personal, solución de problemas y planificación estratégica necesitan estrategias específicas para mejorar.

Análisis del Nivel de Madurez Organizacional

El diagnóstico realizado determina que el nivel de madurez (Tabla 3.3) de la organización es del 32% , lo que la posición dentro de la etapa 2: Normalización . Este resultado indica que la empresa ha logrado avanzar en ciertos aspectos clave, aunque aún enfrenta desafíos importantes para alcanzar niveles superiores de madurez.

Interpretación de la Etapa de Normalización:

La etapa de normalización se caracteriza por la implementación de prácticas y políticas que buscan estabilizar los procesos internos. En este nivel, la organización comienza a adoptar objetivos claros y establecer indicadores de desempeño que permitan evaluar su progreso. Sin embargo, es común que aún existan áreas con margen de mejora significativa.

Observaciones Clave:

Fortalezas :

- ✓ La empresa ha logrado establecer una base operativa más estable en comparación con niveles anteriores, lo que permite gestionar mejor sus recursos y estrategias.
- ✓ Se nota un esfuerzo por introducir sistemas de control y normalización en sus procesos, promoviendo un entorno más organizado.

Oportunidades de mejora :

- ✓ A pesar del progreso, el nivel actual sugiere que la organización todavía enfrenta retos importantes en áreas como la mejora continua y el desarrollo integral de su capital humano.
- ✓ Es necesario trabajar en la alineación de los objetivos estratégicos con las operaciones diarias para garantizar un avance sostenido hacia etapas superiores.

Etapas de Evolución	% de avance	% de Desperdicio *
I. Control de calidad Convencional	0.0 - 30.0%	Mayor al 30%
II. Normalización.	30.01 - 70%	10.01 - 30.0%
III. Mejora.	70.01 - 90.0%	5 - 15.0%
IV. Excelencia	90.01 - 100.0%	Menor al 5%

Tabla 3.3 DCO- Nivel de Madurez Organizacional

El hecho de que la organización se encuentre en la etapa de normalización es un indicador positivo de que ya ha superado las fases más básicas de desarrollo. Ahora, el reto principal radica en consolidar los avances realizados e impulsar estrategias que le permitan alcanzar un nivel de madurez superior. Con un enfoque en la mejora continua y el fortalecimiento de la cultura organizacional, la empresa podrá avanzar hacia la excelencia operativa y competitiva.

Análisis de la Dosis de Entrenamiento Requerida en la Organización

La gráfica (Ilustración 3.1) presentada detalla la distribución de las necesidades de entrenamiento en la organización según el modelo ECAI, que se desarrolla en cuatro áreas principales: educación, capacitación, adiestramiento e instrucción. Este análisis permite visualizar las prioridades para fortalecer el desarrollo del personal y mejorar el rendimiento organizacional.

Interpretación de la Gráfica:

1. Capacitación (31,2%)

Este componente representa la mayor necesidad de entrenamiento. Indica que la empresa debe enfocar sus esfuerzos en mejorar las habilidades generales de los empleados, como liderazgo, gestión o conocimientos técnicos, para un desempeño más eficiente.

2. Educación (26.8%)

La educación ocupa el segundo lugar en la gráfica, reflejando la importancia de reforzar aspectos relacionados con la cultura organizacional, como la comprensión de la misión, visión, valores y estructura de la empresa. Esto es esencial para fomentar el compromiso y la alineación de los colaboradores con los objetivos organizacionales.

3. Adiestramiento (25%)

Con un cuarto del total de la dosis requerida, el adiestramiento resalta la necesidad de fortalecer las competencias específicas relacionadas con las tareas operativas de los empleados, asegurando mayor precisión y especialización en sus funciones.

4. Instrucción (15.9%)

Aunque es el componente con menor peso, su relevancia radica en garantizar que los colaboradores comprendan y ejecuten correctamente los procesos y procedimientos establecidos. Esto asegura un trabajo estandarizado y acorde a las expectativas de calidad.

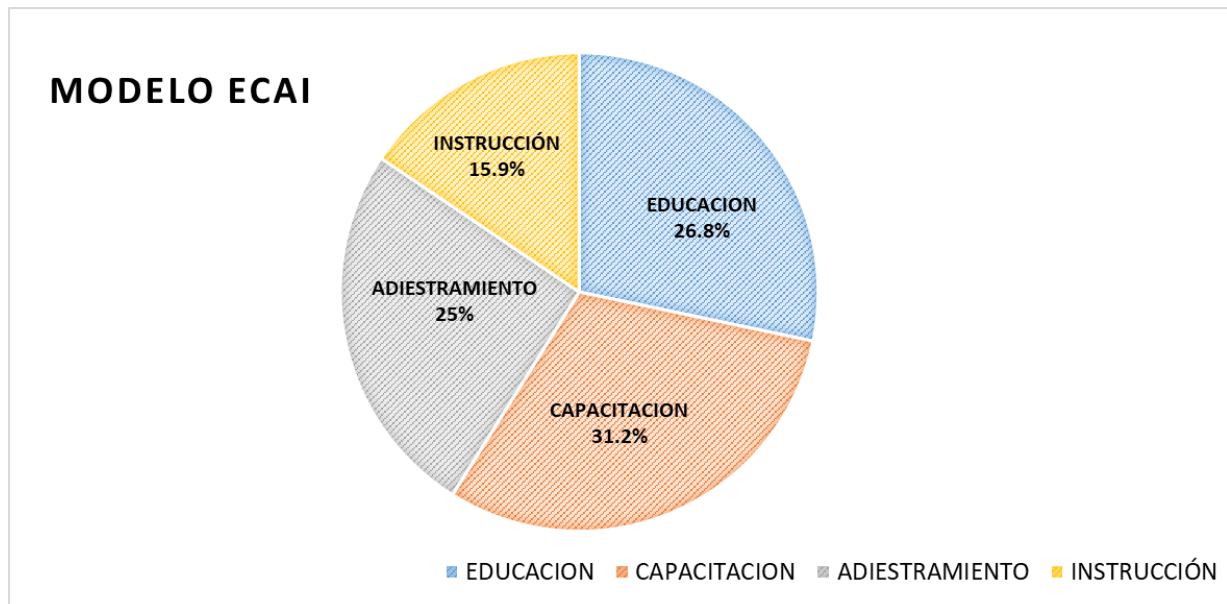


Ilustración 3.1 DCO - Grafica Modelo ECAI

La gráfica (Ilustración 3.1) evidencia que la organización tiene necesidades distribuidas de manera significativa en las cuatro áreas del modelo ECAI, con un mayor énfasis en la capacitación y la educación. Este resultado sugiere que la empresa debe implementar un plan integral de entrenamiento que abarque desde la formación de habilidades generales y específicas hasta el fortalecimiento de la cultura organizacional y el aseguramiento de la calidad en las operaciones

3.6.3 Fase 3

Herramienta OCQ y análisis de datos

Tras el diagnóstico inicial, se utilizó el Cuestionario de Clima Organizacional (OCQ) para profundizar en el análisis del clima organizacional. Este cuestionario, reconocido por su enfoque integral y validado en diversos contextos organizacionales, se diseñó para medir múltiples dimensiones que influyen en el ambiente laboral.

El OCQ está compuesto por 108 preguntas distribuidas en 14 dimensiones clave distribuidas en 9 componentes, tales como:

Claridad del Rol

- ✓ H. Autonomía en el trabajo
- ✓ K. Políticas organizacionales

Comunicación

- ✓ B. Comunicación organizacional
- ✓ J. Cultura organizacional

Cohesión

- ✓ E. Relaciones interpersonales
- ✓ L. Gestión del cambio

Compromiso

- ✓ G. Compromiso organizacional
- ✓ F. Satisfacción laboral

Moral

- ✓ N. Bienestar general
- ✓ M. Equidad en la organización

Apertura

- ✓ J. Cultura organizacional

- ✓ L. Gestión del cambio

Consideración

- ✓ D. Reconocimiento y recompensas
- ✓ A. Liderazgo

Relaciones

- ✓ E. Relaciones interpersonales
- ✓ N. Bienestar general

Producción

- ✓ C. Condiciones físicas del trabajo
- ✓ I. Oportunidades de desarrollo

Aplicación del cuestionario

El cuestionario fue digitalizado y distribuido a través de Google Forms, una plataforma que facilitó tanto el acceso como el anonimato de los participantes. Esta modalidad permitió aumentar la tasa de respuesta y garantizar la confidencialidad, factores críticos para obtener datos fiables y representativos.

Análisis de datos

Una vez recolectada la información, se procedió a la limpieza y organización de los datos utilizando herramientas estadísticas como Microsoft Excel y SPSS. Los análisis realizados incluyeron:

- **Estadística descriptiva:** Para obtener una visión general de las respuestas en cada dimensión.
- **Análisis de tendencias:** Identificando patrones recurrentes en las percepciones de los empleados.
- **Comparaciones:** Evaluando diferencias significativas entre áreas, departamentos o categorías demográficas.
- **Áreas críticas:** Detectando dimensiones con puntajes bajos que representan oportunidades de mejora.

Los resultados del análisis fueron representados gráficamente para facilitar su interpretación, utilizando histogramas, gráficos de radar y tablas comparativas. Esta visualización permitió identificar con claridad las fortalezas y debilidades dentro del clima organizacional.

Simplificación de la Escala Likert en el OCQ: Una Herramienta Más Accesible y Eficiente

Una de las contribuciones más relevantes de este proyecto fue la adaptación de la escala original del Cuestionario de Clima Organizacional (OCQ). De manera tradicional, dicho instrumento emplea una escala Likert de 1 a 7, donde el valor 1 corresponde a “nada importante” y el 7 a “muy importante” (Mohamad, 2023). No obstante, con el propósito de simplificar la interpretación y facilitar el análisis de los resultados, se optó por reducir la escala a un rango de 1 a 5, conservando la misma definición en los extremos, es decir, 1 como “nada importante” y 5 como “muy importante”.

Este cambio no solo simplifica el proceso de respuesta para los participantes, sino que también mejora la claridad y rapidez en la interpretación de los datos obtenidos. La escala más compacta permite identificar tendencias y patrones de manera más eficiente, sin perder precisión en los resultados. Además, al ser más intuitiva, fomenta una mayor participación de los empleados, ya que reduce la complejidad de las respuestas y elimina posibles confusiones.

Esta simplificación de la escala representa un paso hacia la adaptación del OCQ a contextos más diversos, como las pequeñas y medianas empresas, donde es clave que las herramientas de diagnóstico sean prácticas y fáciles de implementar. Al final, este ajuste no solo beneficia a quienes responden el cuestionario, sino también a quienes analizan los datos, facilitando la toma de decisiones basada en los resultados.

Resultados preliminares

El análisis del OCQ reveló patrones significativos en dimensiones como **comunicación organizacional, reconocimiento y bienestar general**, las cuales presentaron variaciones críticas que requerirán estrategias de intervención específicas.

El uso del OCQ proporcionó una base sólida para el diseño de acciones orientadas a mejorar el clima organizacional, reforzando la utilidad de esta herramienta como parte integral del diagnóstico y monitoreo continuo.

Informe General del Clima Organizacional

Análisis general de la empresa constructora

El presente informe examina la situación general del clima organizacional en la empresa a partir de los resultados obtenidos mediante la aplicación del Cuestionario de Clima Organizacional (OCQ). El propósito de este análisis es reconocer las fortalezas y las áreas críticas, con el fin de diseñar estrategias que promuevan la mejora continua en toda la organización.

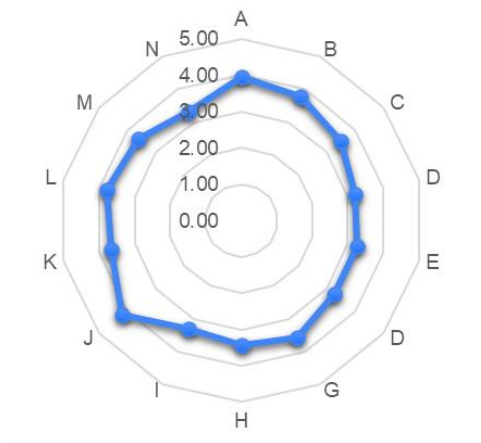


Ilustración 3.2 OCQ- Grafica general de resultados.

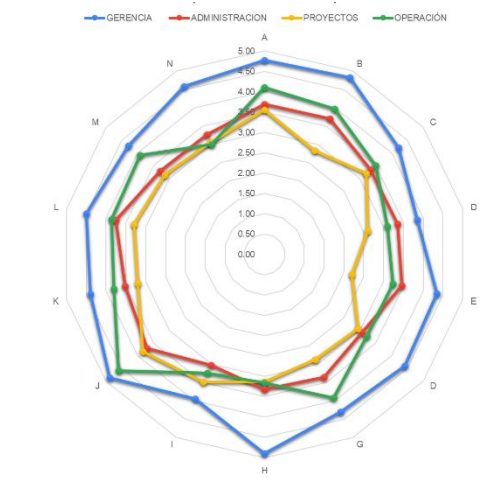


Ilustración 3.3 OCQ- Grafica de resultados por departamentos

→ **A (Liderazgo) (4.5)** (Ilustración 3.2): Los resultados muestran que los empleados perciben un liderazgo sólido y efectivo, caracterizado por una comunicación clara y accesibilidad por parte de los líderes. Este liderazgo fomenta la confianza, la dirección

estratégica y un ambiente en el que los empleados sienten respaldo para cumplir sus funciones. Además, los líderes son vistos como figuras que promueven la resolución de conflictos y facilitan el alcance de los objetivos organizacionales.

- **B (Comunicación organizacional) (4.2)** (Ilustración 3.2): La comunicación fluida y eficiente asegura que las tareas y objetivos sean comprendidos y ejecutados correctamente. Este flujo de información minimiza la incertidumbre, facilita la coordinación entre departamentos y fomenta una cultura de transparencia. La efectividad en la comunicación también se refleja en la confianza entre compañeros y líderes.
- **N (Bienestar general) (3.9)** (Ilustración 3.2): La percepción positiva en esta dimensión refleja que la organización otorga prioridad al bienestar de sus colaboradores. Esto abarca el mantenimiento de un ambiente laboral favorable, condiciones físicas apropiadas y apoyo a las necesidades tanto personales como profesionales.

2. Dimensiones críticas:

- **I (Oportunidades de desarrollo) (2.0)** (Ilustración 3.2): Se observa una percepción extendida de que las oportunidades de crecimiento profesional son limitadas. Los trabajadores señalan la ausencia de planes de carrera definidos y de programas de capacitación que favorezcan su progreso dentro de la empresa. Esta situación puede ocasionar frustración, desmotivación e incluso incrementar la rotación de personal, en caso de que los empleados no perciban opciones para avanzar en su trayectoria profesional.
- **J (Cultura organizacional) (2.3)** (Ilustración 3.2): Los resultados sugieren una necesidad de fortalecer la identidad y los valores compartidos en la organización. Una cultura débil puede traducirse en falta de compromiso, desconexión con la misión organizacional y menores niveles de colaboración. Es fundamental que la empresa refuerce su visión y valores para alinear los esfuerzos individuales con los objetivos generales.
- **K (Políticas organizacionales) (2.5)** (Ilustración 3.2): Las políticas internas no son percibidas como transparentes ni equitativas, lo que provoca incertidumbre y desconfianza entre los colaboradores. Esta situación puede afectar de manera negativa la aplicación de normas y procedimientos, obstaculizando la operatividad y debilitando

la percepción de justicia dentro de la organización. Asimismo, la sensación de inequidad puede reducir la moral de los trabajadores.

3.2.4 Diseño y desarrollo de la plataforma tecnológica

Sistema de Diagnóstico Organizacional Integral (SDOI)

El Sistema de Diagnóstico Organizacional Integral (SDOI) es una herramienta tecnológica creada para ayudar a las empresas a evaluar, monitorear y mejorar su clima organizacional. Con un enfoque en los principios normativos y modelos laborales reconocidos, este sistema busca impulsar tanto el bienestar de los empleados como la eficiencia de las operaciones.

¿Cuál es su objetivo?

El principal propósito del SDOI es ofrecer una plataforma que permita medir cómo las variables organizacionales y psicosociales impactan en la empresa. A través de esta medición, se pueden identificar áreas de mejora y fortalecer las relaciones laborales, abarcando aspectos como liderazgo, comunicación, motivación y estructura organizacional.

Características destacadas

- ✓ **Diagnóstico y monitoreo:** Permite evaluar los principales indicadores del clima organizacional a partir de los resultados del OCQ y del DCO, proporcionando información en tiempo real que favorece una toma de decisiones ágil y sustentada.
- ✓ **Cumplimiento normativo:** Incorpora los lineamientos de la NOM-035-STPS, con énfasis en la prevención de riesgos psicosociales. Esto no solo garantiza el cumplimiento legal, sino que además contribuye al fortalecimiento de la salud emocional y mental de los colaboradores.
- ✓ **Informes automáticos:** Ofrece representaciones gráficas interactivas que facilitan la interpretación y comprensión de los datos.
- ✓ **Personalización y escalabilidad:** Se ajusta a organizaciones de distintos tamaños y sectores, asegurando su aplicabilidad y utilidad en diversos entornos productivos.
- ✓ **Análisis predictivo:** Identifica tendencias y posibles problemáticas antes de que se transformen en desafíos significativos para la organización.

Beneficios del SDOI

- ✓ **Mejora del clima organizacional:** Permite tomar decisiones informadas para crear un ambiente laboral inclusivo, seguro y colaborativo.
- ✓ **Reducción de riesgos:** Identifica factores de estrés y otros riesgos psicosociales, promoviendo el bienestar integral del equipo.
- ✓ **Cumplimiento normativo:** Ayuda a las empresas a cumplir con regulaciones como la NOM-035, evitando sanciones y reforzando su reputación.
- ✓ **Sostenibilidad organizacional:** Promueve prácticas responsables que incrementan la productividad y refuerzan el compromiso de los empleados.

Integración del PRONACE

El SDOI integra los lineamientos del PRONACE Cultura, lo que permite a las organizaciones vincular sus estrategias con valores culturales, sociales y ambientales, favoreciendo así un impacto positivo en su contexto.

Usabilidad sencilla y práctica

Este sistema está diseñado para ser fácil de usar, con una interfaz intuitiva que garantiza una experiencia agradable. Además, permite que cada perfil de usuario (empleados, gerentes, departamentos) acceda a la información que necesita, respetando la confidencialidad de los datos.

En resumen, el Sistema de Diagnóstico Organizacional Integral (SDOI) es una solución innovadora que permite a las empresas gestionar su clima organizacional de manera proactiva, fortaleciendo su competitividad y contribuyendo al bienestar de su equipo.

DISEÑO Y DESARROLLO DE LA PLATAFORMA

A continuación, se presenta una herramienta pensada para facilitar la comprensión y el análisis de los resultados obtenidos del Diagnóstico de Clima Organizacional (DCO) y el Organizational Climate Questionnaire (OCQ). La plataforma fue diseñada con el propósito de que su uso sea sencillo y eficiente, permitiendo a los usuarios interpretar la información clave del clima organizacional y tomar decisiones con mayor claridad y confianza.

Pantalla de Inicio: Acceso a los Resultados

La pantalla de inicio es el punto de partida para acceder a los resultados. Utiliza un sistema de acceso por niveles que asegura que cada usuario vea la información que le corresponde de acuerdo a su rol.

Descripción de la Pantalla de Inicio

La interfaz es intuitiva y solicita al usuario ingresar un código para identificar su perfil. Una vez ingresado, solo se necesita hacer clic en **"ENTER"** para continuar.

Jerarquía de Accesos

a) Gerente General y Responsable de Recursos Humanos:

- ✓ Acceden a toda la información de la plataforma sin restricciones.

b) Responsables de Departamento:

- ✓ Pueden consultar los resultados específicos de los departamentos a su cargo.

c) Empleados:

- ✓ Tienen acceso únicamente a su propio desempeño, reflejado en sus resultados individuales.

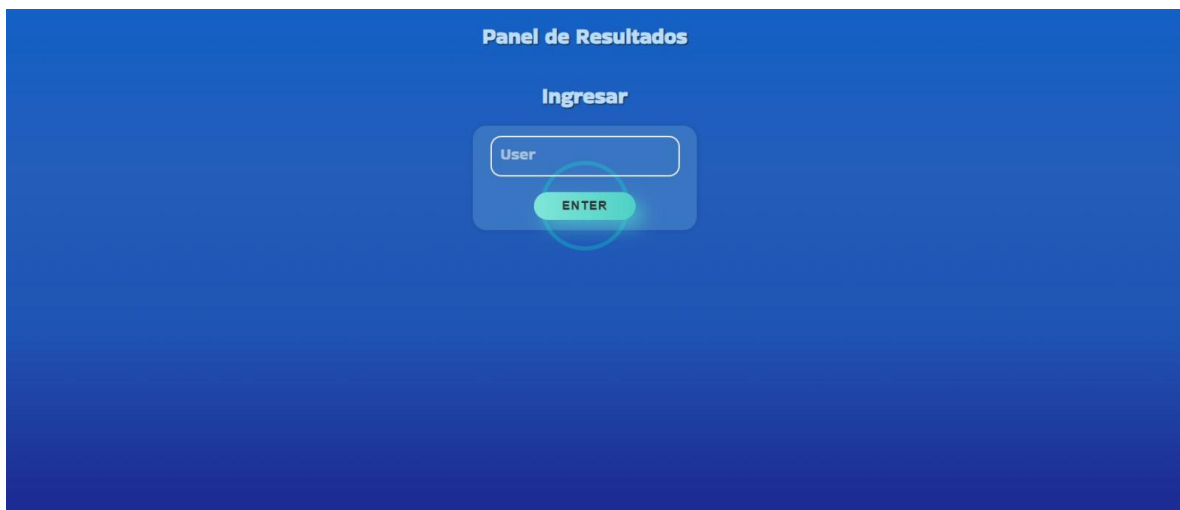


Ilustración 3.4 OCQ- Grafica de resultados por departamentos

Pantalla de Descripción de la Empresa, Misión, y Valores

Esta sección está destinada a compartir información fundamental sobre la empresa:

- ✓ **Acerca de:** Una introducción sobre la organización y su propósito.
- ✓ **Misión:** Describe los objetivos principales y el compromiso de la empresa con sus empleados y clientes.
- ✓ **Visión:** Proyecta las metas y aspiraciones de la empresa a futuro.
- ✓ **Valores:** Presenta los principios que guían las decisiones y acciones dentro de la organización.



Ilustración 3.5 Pantalla de SDOI

Resultados del Modelo ECAI

La plataforma integra los resultados del Modelo ECAI (Educación, Capacitación, Adiestramiento e Instrucción), ofreciendo:

Indicadores clave:

- ✓ Clasificados en las áreas principales para facilitar su interpretación.

Visualización gráfica:

- ✓ Un gráfico circular que resume la distribución de los indicadores, proporcionando una visión rápida y práctica.

Esta sección está diseñada para ayudar a identificar oportunidades de mejora en las competencias del equipo.

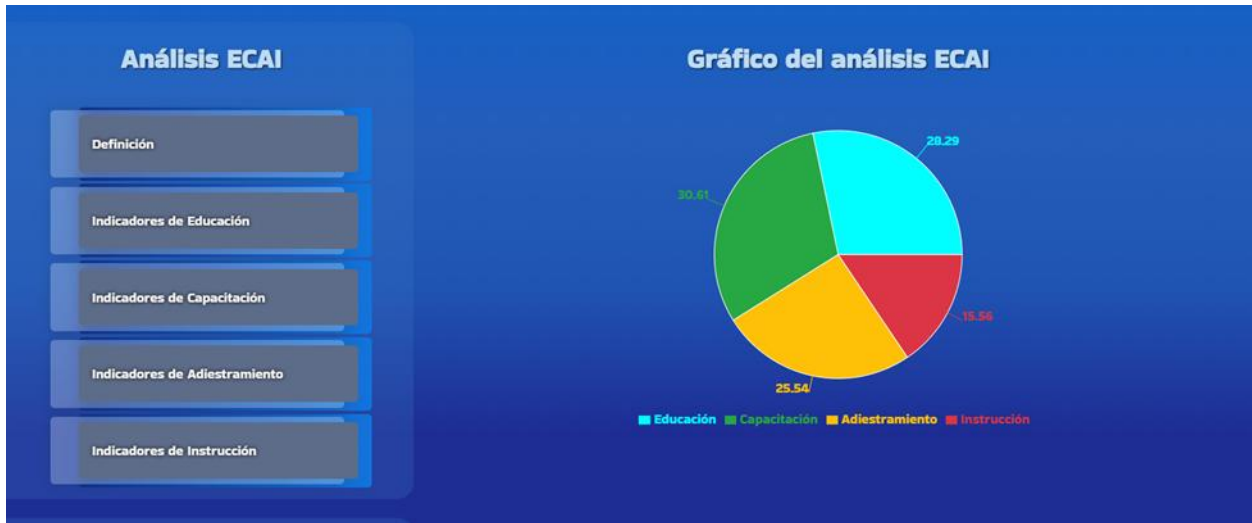


Ilustración 3.6 Pantalla de SDOI

Nivel de Maduración y Desperdicio Organizacional

Esta pantalla muestra el estado actual de la empresa respecto a su evolución organizacional y desperdicio. Las etapas están divididas en:

1. **Control de Calidad Convencional:** Avance del 0% al 40%, con más del 30% de desperdicio.
2. **Normalización:** Avance del 30% al 70%, con un 10% - 30% de desperdicio.
3. **Mejora:** Avance del 70% al 90%, con un 5% - 15% de desperdicio.
4. **Excelencia:** Avance del 90% al 100%, con menos del 5% de desperdicio.

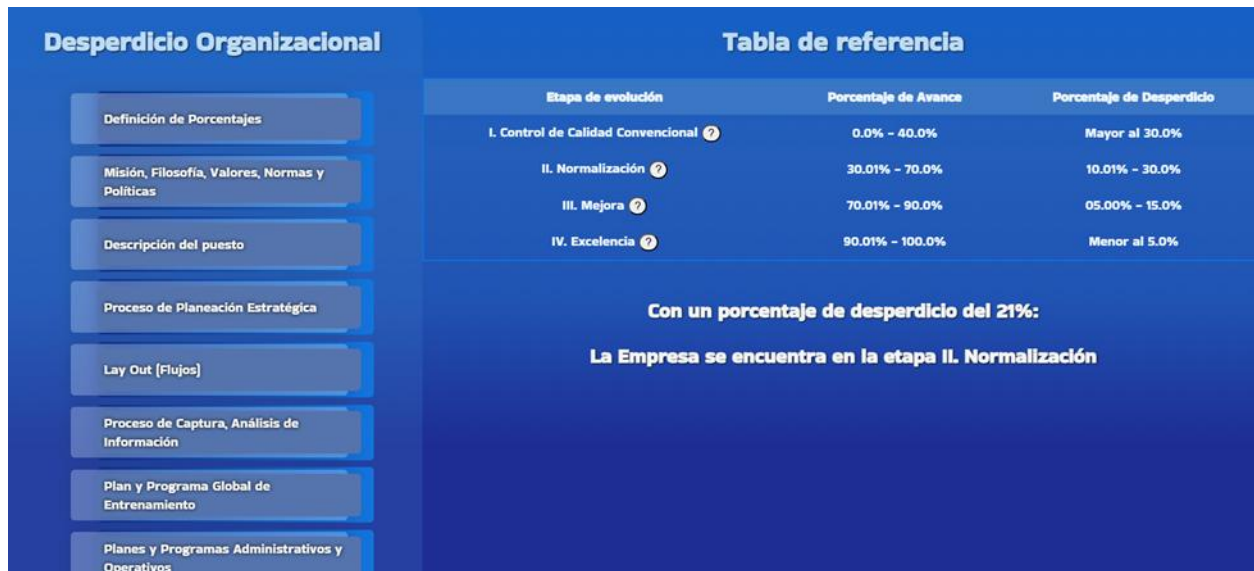


Ilustración 3.7 Pantalla de SDOI

Resultados del OCQ por Departamento y Empleado

Para analizar los resultados del OCQ, la plataforma ofrece:

Gráfico por Departamento:

- ✓ Visualizado en barras para comparar fácilmente los indicadores entre diferentes áreas.

Gráfico por Empleado:

- ✓ Representado en un gráfico tipo red o araña, que muestra el desempeño individual en cada dimensión evaluada.

Estas representaciones son herramientas clave para identificar puntos fuertes y áreas de mejora.

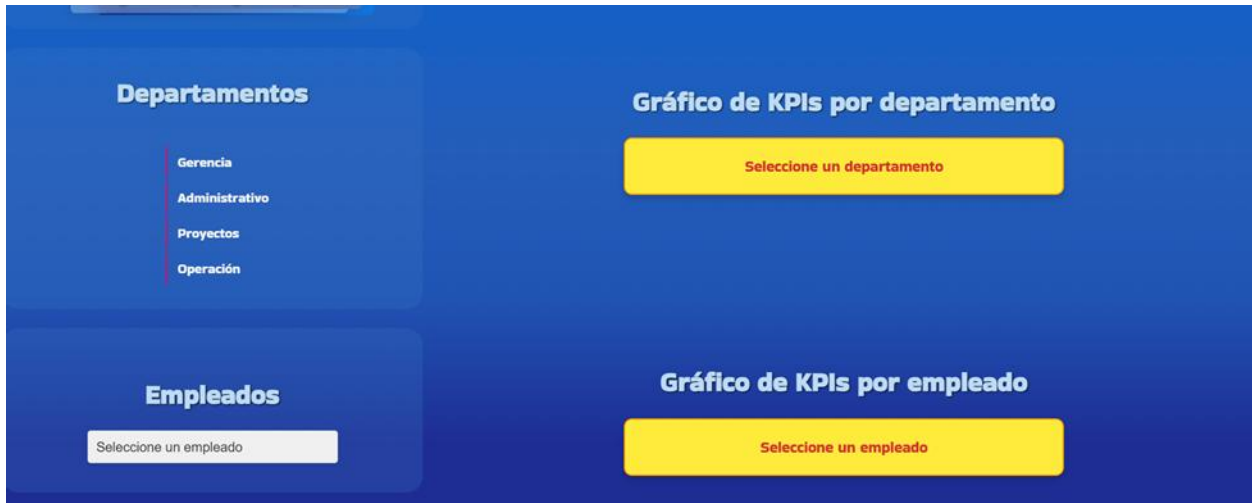


Ilustración 3.8 Pantalla de SDOI

La plataforma está lista para iniciar las pruebas piloto. Estas serán fundamentales para comprobar que cada funcionalidad cumple con las expectativas y objetivos planteados, además de identificar posibles ajustes que mejoren su rendimiento. Con estas pruebas, se busca asegurar que la herramienta sea útil y confiable para su implementación en diversos contextos organizacionales.

CAPITULO 4 – Estrategias de mejora, evaluación e impacto en el clima organizacional

Derivado de los hallazgos obtenidos en el Capítulo 3, donde se presentó la metodología empleada y se mostraron los resultados preliminares del diagnóstico organizacional y la prueba piloto de la plataforma digital, este capítulo tiene como propósito profundizar en la aplicación específica de la NOM-035-STPS-2018 y en el diseño de una intervención práctica centrada en la mejora del clima laboral.

La integración de la norma como herramienta diagnóstica permitió identificar factores de riesgo psicosocial y establecer una línea base para evaluar condiciones laborales en la empresa constructora analizada. Diversos estudios señalan que la NOM-035 no solo representa una obligación normativa, sino que constituye un mecanismo útil para la gestión de entornos laborales saludables y productivos (Martínez-López et al., 2023).

Posteriormente, se diseñó e implementó una actividad piloto titulada Fomento de la Comunicación y Reducción de Riesgos Psicosociales, la cual respondió directamente a las áreas críticas detectadas.

En este capítulo se detalla el proceso de implementación, se justifican los instrumentos utilizados y se presentan los resultados obtenidos, estableciendo un puente entre el análisis normativo y la acción estratégica orientada a fortalecer el desempeño laboral y el bienestar organizacional.

4.1 Aplicación de la NOM-035-STPS-2018

La NOM-035-STPS-2018 establece las directrices necesarias para identificar, evaluar y prevenir los factores de riesgo psicosocial en los lugares de trabajo, con el propósito de mejorar las condiciones laborales y salvaguardar la salud mental de los colaboradores (Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS], 2018). Esta normativa ofrece herramientas fundamentales para analizar dimensiones como la carga de trabajo, la exposición a condiciones peligrosas o insalubres, las jornadas excesivas y la violencia

laboral, aspectos que pueden repercutir en el bienestar del personal y, en consecuencia, en su rendimiento (Martínez et al., 2021).

En concordancia con estas disposiciones, el cuestionario aplicado en esta investigación fue diseñado tomando como base los lineamientos de la Guía de Referencia II y la Guía de Referencia III de la NOM-035-STPS-2018, incorporando reactivos que evalúan tanto los factores de riesgo psicosocial como aspectos esenciales del desempeño laboral.

Esta selección estratégica garantiza que el instrumento utilizado permita una detección oportuna de riesgos y un análisis exhaustivo del clima organizacional, proporcionando datos relevantes para la mejora continua en la empresa objeto de estudio (González-Ramírez et al., 2021).

La aplicación de este instrumento es fundamental para diagnosticar y prevenir condiciones laborales adversas que puedan desencadenar afectaciones físicas o emocionales en los trabajadores. Estudios recientes señalan que una correcta evaluación de riesgos psicosociales, junto con un análisis del desempeño laboral, permite identificar áreas críticas que requieren intervención, mejorando así el bienestar del personal y optimizando los procesos organizacionales (Pérez et al., 2022).

En este contexto, la NOM-035 se convierte en una herramienta indispensable para las pequeñas y medianas empresas, pues facilita la implementación de medidas preventivas y promueve un ambiente de trabajo seguro, saludable y productivo. El cuestionario utilizado en esta investigación no solo permite evaluar las condiciones laborales conforme a la norma, sino que también genera información valiosa para la toma de decisiones estratégicas que impactan positivamente en la productividad y el clima organizacional (Rodríguez & Morales, 2023).

4.1.1 Justificación de la Selección del Cuestionario

La selección de las 27 preguntas incluidas en el cuestionario de esta investigación se basó en un análisis minucioso de las Guías 2 y 3 de la NOM-035-STPS-2018. Dichos ítems fueron escogidos de manera estratégica con el fin de evaluar las dos variables centrales del estudio: los riesgos psicosociales y el desempeño laboral, dimensiones fundamentales para comprender el clima organizacional y su influencia en la productividad y el bienestar de los colaboradores.

4.1.2 Cobertura Integral de las Variables Clave

La NOM-035-STPS-2018 establece la responsabilidad de identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial presentes en los centros de trabajo, considerando elementos como la carga laboral, las jornadas prolongadas, la violencia en el entorno de trabajo, las condiciones ambientales y la falta de control sobre las tareas (Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS], 2018). En este sentido, las preguntas seleccionadas abarcan estos aspectos fundamentales, permitiendo valorar los posibles riesgos psicosociales que puedan incidir en la salud mental y emocional de los empleados.

En lo que respecta al desempeño laboral, investigaciones recientes señalan que factores como la percepción del liderazgo, la comunicación interna, el reconocimiento al trabajo realizado y las oportunidades de crecimiento profesional inciden de manera significativa en la motivación y en el rendimiento de los colaboradores (Salgado et al., 2022). Las preguntas diseñadas para esta variable permiten examinar dichos aspectos, asegurando un análisis equilibrado de los factores que impactan en el clima organizacional.

4.1.3 Selección de Preguntas Representativas y Predictores Clave

La inclusión de estas preguntas se basa en su capacidad para actuar como predictores claves del desempeño organizacional y del bienestar laboral. Investigaciones recientes subrayan que la integración de dimensiones relacionadas con el control del trabajo, el ritmo laboral, el reconocimiento y la autonomía del trabajador permiten un análisis más robusto para la detección de riesgos psicosociales y su efecto en el desempeño laboral (González-Ramírez et al., 2021). Al seleccionar preguntas con alta capacidad predictiva, se asegura que el diagnóstico resultante sea válido y confiable para la toma de decisiones estratégicas en la empresa.

4.1.4 Vinculación directa con los objetivos de la investigación

La elaboración del cuestionario se encuentra alineada con los objetivos generales y específicos de esta investigación, orientados al desarrollo de una herramienta de diagnóstico fundamentada en el Organizational Climate Questionnaire (OCQ) para analizar las dimensiones del clima organizacional en una pyme. La vinculación directa entre los ítems seleccionados y los objetivos planteados posibilita la evaluación de los riesgos psicosociales y su influencia en el desempeño laboral, aportando información valiosa para la toma de decisiones organizacionales (Patterson et al., 2020).

4.1.5 Compatibilidad con el Modelo Estadístico Aplicado

Con el fin de asegurar un análisis cuantitativo sólido, las preguntas fueron diseñadas bajo una estructura basada en la escala Likert, lo que facilita medir las percepciones de los colaboradores de forma objetiva y confiable. Esta metodología ha sido ampliamente empleada en investigaciones vinculadas al estudio del clima organizacional y la valoración de riesgos psicosociales, ya que ofrece datos cuantificables que permiten reconocer correlaciones y tendencias significativas (Martínez et al., 2021)

4.1.6 Adecuación de la Aplicación del Cuestionario

El cuestionario final, compuesto por 27 preguntas, fue diseñado considerando la reducción del sesgo y la fatiga del encuestado. Diversos estudios han demostrado que cuestionarios largos o repetitivos pueden generar sesgos en las respuestas, afectando la calidad de los resultados (Rodríguez & Pérez, 2023). Al seleccionar un número óptimo de preguntas, se logra un equilibrio que permite obtener información relevante sin sobrecargar al encuestado, mejorando así la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos.

4.1.7 Aplicación de la metodología según Palafox-Valles de la NOM-035 en contextos organizacionales

La metodología utilizada en este estudio retoma el enfoque estructurado propuesto por Palafox-Valles et al. (2021), quienes desarrollaron un sistema automatizado de recomendaciones para la detección de factores de riesgo psicosocial conforme a la NOM-035-STPS-2018, inicialmente implementado en instituciones universitarias. Aunque fue concebido en un contexto tecnológico, esta propuesta resulta altamente adaptable a distintos entornos organizacionales, como en el caso de una empresa constructora, al ofrecer lineamientos precisos para la recopilación, el análisis y el uso de la información derivada de la norma.

En el marco de esta investigación, dicha metodología fue incorporada con el fin de aplicar, examinar y dar seguimiento al cuestionario diseñado a partir de las Guías de Referencia II y III de la NOM-035-STPS-2018

A continuación, se describe paso a paso el proceso metodológico adaptado:

1. Aplicación del instrumento de diagnóstico:

Se llevó a cabo la aplicación de un cuestionario integrado, fundamentado en la NOM-035-STPS-2018, dirigido a los colaboradores de una empresa constructora de la región, con el

propósito de identificar tanto los factores de riesgo psicosocial como los aspectos vinculados al desempeño laboral. El instrumento se conformó por reactivos seleccionados de las Guías 2 y 3, organizados por dominios, lo que asegura una cobertura integral de ambas variables.

2. Clasificación e interpretación de resultados:

Una vez obtenidas las respuestas, se realizó la suma de los puntajes por dominio (riesgos psicosociales) y por dimensión organizacional (desempeño laboral). La clasificación de los niveles de riesgo se llevó a cabo con base en las escalas de interpretación propuestas por la NOM-035, categorizando los resultados en: nulo, bajo, medio, alto y muy alto.

3. Segmentación del perfil laboral:

Para el análisis, los resultados fueron segmentados tomando en el rol dentro de la empresa y tipo de área laboral. Esto permitió detectar patrones y concentraciones de riesgo en grupos específicos.

4. Generación de resultados y recomendaciones:

Se estructuró un sistema de reporte que interpreta los niveles de riesgo y desempeño por grupo y dominio, con el fin de emitir recomendaciones específicas orientadas a mejorar el clima laboral, prevenir riesgos psicosociales y fortalecer el desempeño del personal.

5. Retroalimentación para la toma de decisiones:

Los resultados obtenidos se utilizaron para elaborar estrategias organizacionales específicas, entre ellas programas de capacitación, actividades de integración, evaluaciones de liderazgo y ajustes en la asignación de tareas. Esta información representa un recurso esencial para la toma de decisiones y el fortalecimiento continuo del clima laboral.

La metodología implementada ofrece una aplicación práctica y estructurada de la NOM-035 en un contexto real, en concordancia con los objetivos de la investigación. Asimismo, facilita la interpretación de los resultados y permite vincular los hallazgos con acciones concretas que potencian el desempeño de los colaboradores y reducen los riesgos psicosociales.

4.2 Resultados de la evaluación de la NOM 035

4.2.1 Análisis comparativo entre la Guía 2 de la NOM-035-STPS-2018 y la variable “Riesgos Psicosociales”

La aplicación del instrumento correspondiente a la Guía 2 permitió identificar los dominios más críticos en términos de factores de riesgo psicosocial.

La siguiente tabla presenta los resultados del porcentaje de colaboradores que se ubicaron en niveles medio, alto o muy alto de riesgo por dominio, así como su interpretación cualitativa:

Dominio evaluado	% en nivel medio a muy alto	Interpretación y cruce con la variable “Riesgos Psicosociales”
Condiciones inseguras	0.0%	Percepción positiva; bajo riesgo físico o estructural.
Carga de trabajo	66.6%	Alta carga detectada. Indica sobrecarga y presión laboral, un riesgo psicosocial importante.
Jornada laboral	33.3%	Una tercera parte vive desequilibrio vida-trabajo.
Violencia laboral	55.5%	Alarmante: hay situaciones de exclusión o maltrato percibidas por más de la mitad del grupo.

Tabla 4.1 Interpretación y cruce con la variable “Riesgos Psicosociales”

Los resultados reflejan un patrón preocupante en al menos dos dominios clave: carga de trabajo y violencia laboral, los cuales se asocian directamente con condiciones de presión continua, agotamiento emocional y riesgo de conflictos interpersonales. Más del 66% del personal percibe una carga laboral excesiva, lo cual puede traducirse en estrés crónico y menor eficiencia operativa, mientras que un 55.5% ha identificado experiencias vinculadas con exclusión o violencia laboral, lo cual debe ser atendido con urgencia para evitar afectaciones más profundas en la salud mental de los colaboradores.

Este análisis justifica plenamente la intervención posterior y ofrece un punto de comparación clave para la segunda medición con el OCQ, al evaluar si la percepción de estos factores mejora tras la implementación de estrategias de comunicación, liderazgo y reconocimiento laboral.

4.2.2 Análisis cruzado entre la Guía 3 de la NOM-035-STPS-2018 y la variable “Desempeño Laboral”

El instrumento aplicado correspondiente a la Guía 3 de la NOM-035 permitió evaluar las condiciones del entorno organizacional que inciden directamente en el desempeño de los colaboradores. A través de seis dimensiones clave, se identificaron fortalezas, debilidades y áreas intermedias de percepción dentro del grupo evaluado.

La siguiente tabla resume los hallazgos y su relación directa con la variable “Desempeño Laboral”:

Dimensión evaluada	% en nivel alto o muy alto	Interpretación y cruce con la variable “Desempeño Laboral”
Liderazgo	22.2%	Débil. Hay falta de dirección clara o reconocimiento.
Comunicación organizacional	22.2%	Baja eficacia comunicativa. Hay personas bien informadas y otras no.
Oportunidades de desarrollo	44.4%	División clara entre quienes sí ven crecimiento y quienes no.
Políticas organizacionales	88.8%	Excelente. La estructura administrativa es sólida.
Cultura y reconocimiento	55.5%	Dividido. Algunos se sienten valorados, otros no.
Estabilidad laboral	77.7%	Positiva. Alta percepción de seguridad en el empleo.

Tabla 4.2 Interpretación y cruce con la variable “Desempeño Laboral”

Este cruce de resultados refleja que la estructura administrativa y la estabilidad del empleo son puntos fuertes dentro de la organización, con porcentajes por encima del 75% en

percepción positiva. Sin embargo, también resalta la necesidad de intervenir en dimensiones como el liderazgo y la comunicación organizacional, donde menos del 25% del personal considera que existen condiciones óptimas, lo que impacta directamente en el rendimiento, la motivación y la cohesión del equipo.

El análisis sugiere una percepción fragmentada del entorno organizacional, en el que conviven tanto fortalezas administrativas como debilidades humanas. Esta situación justifica plenamente la implementación de la actividad piloto orientada a la mejora del desempeño organizacional, con un enfoque en liderazgo, comunicación y reconocimiento.

Estos resultados servirán como punto de comparación para evaluar el impacto de la actividad de intervención mediante la segunda aplicación del OCQ, permitiendo observar si se logró una mejora en las dimensiones de liderazgo, comunicación y reconocimiento.

A diferencia de la Guía 2, donde el mayor riesgo identificado fue la carga de trabajo (66.6%), en la Guía 3 el principal punto fuerte fue la política organizacional (88.8%). Esta diferencia evidencia que los riesgos psicosociales no siempre se correlacionan directamente con las estructuras administrativas formales. Un entorno puede percibirse como funcional a nivel estructural, pero seguir presentando riesgos por falta de comunicación o liderazgo efectivo.

Según Velázquez et al. (2022), un entorno organizacional percibido como inconsistente en cuanto a liderazgo y reconocimiento puede reducir la motivación y aumentar el ausentismo, incluso cuando otras condiciones estructurales son favorables. Esto respalda la importancia de atender dimensiones humanas además de las administrativas.

Los hallazgos aquí descritos sirvieron como insumo directo para el diseño de la actividad piloto “Comunicación y Bienestar”, orientada a fortalecer las dimensiones más débiles detectadas por la Guía 3.

4.3 Actividad: Fomento de la Comunicación y Reducción de Riesgos Psicosociales

Como parte de las estrategias derivadas del diagnóstico organizacional aplicado en esta constructora, se diseñó e implementó una actividad de integración denominada "Fomento de la Comunicación y Reducción de Riesgos Psicosociales". Esta intervención tuvo como

propósito atender áreas críticas detectadas en el análisis del Cuestionario de Clima Organizacional (OCQ), tales como la limitada percepción de oportunidades de desarrollo, una débil cohesión cultural entre áreas y una falta de claridad en las políticas internas.

4.3.1 Objetivo de la Actividad

Fomentar la comunicación interna como estrategia para mejorar el desempeño laboral, mitigar riesgos psicosociales, fortalecer la motivación intrínseca del personal, impulsar el desarrollo de habilidades y promover una cultura organizacional orientada al cambio. Esta intervención se alinea con los lineamientos de la NOM-035-STPS-2018, la cual enfatiza la necesidad de prevenir condiciones adversas en el entorno laboral y promover el bienestar organizacional (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2018).

4.3.2 Diseño y Metodología de Intervención

La estrategia tuvo una duración de ocho semanas, del 11 de marzo al 30 de abril, y contempló reuniones semanales de 60 minutos con una participación transversal de líderes departamentales y colaboradores operativos. Se eligieron los miércoles de 9:00 a 10:00 horas para garantizar la disponibilidad del personal clave sin comprometer la operatividad de la empresa.

Cada sesión fue diseñada bajo un modelo participativo y reflexivo, dividido en tres fases:

- 1) Revisión de actividades previas.
- 2) Discusión de barreras y logros.
- 3) Establecimiento de nuevos objetivos semanales.

Esta estructura se fundamenta en principios del liderazgo transformacional, que ha demostrado ser eficaz para fomentar la confianza y la comunicación efectiva en los equipos de trabajo (García-Sedeño et al., 2020).

4.3.3 Evaluación y Medición

Para determinar el impacto de la actividad, se implementaron instrumentos mixtos:

a) Encuesta quincenal tipo Likert:

Diseñada para evaluar dimensiones como clima organizacional, calidad comunicacional, satisfacción laboral y percepción de apoyo organizacional. Estas

escalas han demostrado validez y confiabilidad en estudios recientes sobre diagnóstico organizacional (Romero-Rodríguez et al., 2021).

Cuestionario de Evaluación de la Actividad

Instrucciones: A continuación, se presentan una serie de afirmaciones sobre la actividad implementada. Por favor, indica tu grado de acuerdo con cada una de ellas utilizando la siguiente escala:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

Sección 1: Comunicación y Coordinación

1. La actividad ha mejorado la comunicación dentro de mi equipo de trabajo.
2. Durante las reuniones, se han abordado de manera efectiva las dificultades encontradas en la semana.
3. La información proporcionada en las reuniones es clara y útil para el desempeño de mi trabajo.

Sección 2: Impacto en el Desempeño Laboral

4. He notado una mejora en mi desempeño laboral desde el inicio de la actividad.
5. La actividad ha permitido optimizar la manera en que se organizan y llevan a cabo las tareas en mi equipo.
6. La actividad ha contribuido a reducir la carga de trabajo innecesaria y mejorar la productividad.

Sección 3: Motivación y Clima Organizacional

7. La actividad ha incrementado mi motivación y compromiso hacia el cumplimiento de mis responsabilidades laborales.
8. La implementación de la actividad ha contribuido a generar un entorno laboral más positivo y de colaboración.

9. La retroalimentación obtenida durante las reuniones ha resultado valiosa para mi desarrollo tanto profesional como personal.

Sección 4: Evaluación General

10. Considero que la actividad ha sido efectiva en la reducción de riesgos psicosociales dentro de mi entorno laboral.

Percepción de la actividad:

Califica esta actividad.

b) Indicadores cuantitativos:

Como el cumplimiento de objetivos, disminución en los tiempos de respuesta y reducción de quejas registradas.

c) Instrumentos cualitativos:

Aplicados mediante formularios de Google Forms, en lugar de formatos físicos, con el fin de facilitar la recolección de información contextual, emociones asociadas al trabajo y propuestas de mejora por parte de los colaboradores. Esta herramienta permitió mayor accesibilidad, orden y eficiencia en el análisis de los datos recopilados.

4.3.4 Reglamento Interno y Mecanismos de Seguimiento

Se establecieron reglas claras para asegurar el cumplimiento y efectividad de la intervención: puntualidad, participación, respeto a los turnos de palabra y uso exclusivo de los formatos designados para expresar inconformidades. Estas reglas permitieron estandarizar la dinámica grupal y asegurar un ambiente seguro para la expresión emocional y operativa de los participantes (Martínez-López et al., 2023).

Reglamento para la Actividad: Fomento de la Comunicación y Reducción de Riesgos Psicosociales

1. Objetivo del Reglamento Establecer normas y lineamientos para el adecuado desarrollo de la actividad "Fomento de la Comunicación y Reducción de Riesgos Psicosociales", garantizando la participación efectiva de los involucrados y el cumplimiento de los objetivos de esta.

2. Participantes

- Los líderes de departamento como facilitadores de la reunión.

3. Normas Generales

- La asistencia a las reuniones es obligatoria para todos los participantes.
- Las reuniones tendrán una duración máxima de una hora y se realizarán semanalmente.
- Se debe mantener un ambiente de respeto y cordialidad en todo momento.
- Se prohíbe el uso de dispositivos electrónicos no relacionados con la reunión para evitar distracciones.
- La reunión debe ser objetiva y centrarse exclusivamente en los puntos del orden del día.
- Cualquier queja o inconveniente que no esté relacionado con la agenda será documentado en un formato adicional, en el cual se llevará un control y se generará un informe periódico para su debida atención.

4. Desarrollo de la Reunión

Cada reunión seguirá la siguiente estructura:

1. Comunicar los objetivos para la siguiente semana y asignación de tareas.
2. Revisión de las actividades realizadas durante la semana anterior.
3. Discusión de las dificultades encontradas y posibles soluciones.

5. Evaluación del Desempeño

- Se aplicará una encuesta al final de la de toda la intervención basada en la escala Likert para medir la percepción de la comunicación, el impacto en el desempeño laboral y la reducción de riesgos psicosociales.
- Se establecerán indicadores de desempeño, como la reducción en tiempos de respuesta y mejoras en la productividad.
- Se recogerá feedback cualitativo de los participantes para identificar áreas de mejora y percepciones generales sobre la actividad.

6. Reconocimiento e Incentivos

- Se otorgará un reconocimiento a los equipos que muestren mayor compromiso y mejora en las evaluaciones al finalizar la prueba piloto.
- La selección de los equipos destacados se basará en los resultados de las encuestas y los indicadores de desempeño.

7. Beneficios de la Actividad

- Mejora en la comunicación interna y en la cohesión de los equipos.
- Incremento en la motivación y compromiso de los empleados.
- Desarrollo de oportunidades para el crecimiento profesional.
- Fomento de la gestión del cambio y potenciación de habilidades individuales.

8. Sanciones por Incumplimiento

- El incumplimiento reiterado de las normas de respeto y participación podrá derivar en medidas disciplinarias establecidas por la empresa.

9. Disposiciones Finales

- Este reglamento entra en vigor a partir del inicio de la prueba piloto y se mantendrá vigente durante toda su duración.

3.3.5 Estrategias de Reconocimiento

Con el fin de incentivar la participación continua, se implementaron mecanismos simbólicos de reconocimiento a los equipos que mostraron avances en desempeño, comunicación y clima laboral. Esta acción se sustentó en la teoría de la motivación autodeterminada, la cual señala que el reconocimiento no material puede reforzar la autorregulación del comportamiento (Deci & Ryan, 2020).

4.3.6 Resultados Esperados

Entre los beneficios proyectados se encuentran:

- **Fortalecimiento de la comunicación entre departamentos:** A través del contacto constante entre líderes y colaboradores, se espera mejorar los flujos de información, lo que permitirá una coordinación más efectiva de actividades y reducción de errores operativos. Esto favorece la creación de una cultura organizacional transparente y colaborativa. Investigaciones recientes señalan que una comunicación fluida entre

equipos mejora no solo la eficiencia operativa, sino también la satisfacción y el compromiso de los trabajadores (Martínez-López et al., 2023).

- **Reducción de la rotación e intención de abandono:** El sentido de pertenencia, alimentado por una comunicación cercana y reconocimiento simbólico, puede contribuir significativamente a la permanencia del personal y disminuir los costos asociados a la rotación (Valle-Cabrera et al., 2021).
- **Disminución de riesgos psicosociales y aumento del bienestar:** Al permitir espacios para expresar emociones, dudas y propuestas, se mejora el entorno laboral y se reduce la probabilidad de padecimientos como estrés laboral, ansiedad o desmotivación (Suárez-Pérez et al., 2022).
- **Mejora en la percepción de justicia organizacional:** La consistencia en el trato, la participación equitativa en decisiones semanales y la posibilidad de expresar inconformidades fortalecen la confianza en los procesos organizacionales y aumentan la percepción de equidad. La literatura reciente subraya que los entornos laborales percibidos como justos impactan positivamente en la motivación y el compromiso organizacional (García-Sedeño et al., 2020).
- **Generación de una cultura de aprendizaje y confianza:** Las reuniones periódicas no solo fortalecen la comunicación, sino que también impulsan el aprendizaje colectivo, la identificación de buenas prácticas y el empoderamiento individual. Este enfoque se proyecta como un medio para favorecer la toma de decisiones proactivas y estimular la innovación interna. De acuerdo con Romero-Rodríguez et al. (2021), el fomento de una cultura organizacional centrada en el aprendizaje compartido incrementa la capacidad de adaptación y la competitividad de las organizaciones.

Diversas investigaciones confirman que la implementación de estas prácticas contribuye al fortalecimiento de la resiliencia organizacional, incrementa la retención del talento, eleva la satisfacción de los colaboradores y potencia el desempeño grupal (Valle-Cabrera et al., 2021).

4.4 Resultados de la intervención Fomento de la Comunicación y Reducción de Riesgos Psicosociales

4.4.1 Bitácora de observación cualitativa

Con el objetivo de fortalecer el análisis cualitativo de la intervención Fomento de la Comunicación y Reducción de Riesgos Psicosociales, se implementó una bitácora de observación sistemática que permitió registrar el comportamiento grupal, el desarrollo de las sesiones y los cambios progresivos en la dinámica organizacional. Este instrumento fue clave para complementar los datos recabados mediante encuestas, ofreciendo una visión contextual y emocional de la experiencia de los participantes durante la implementación de la actividad.

La observación participante, en este caso, se aplicó con un enfoque descriptivo-analítico, documentando elementos como la puntualidad, la disposición al diálogo, la calidad de las interacciones y las propuestas generadas. Este tipo de registro ha demostrado ser una herramienta metodológica valiosa en procesos de diagnóstico organizacional, especialmente cuando se busca comprender fenómenos sociales complejos como la comunicación interna, la cultura organizacional y los factores psicosociales (Rodríguez-Gómez et al., 2020).

A continuación, se presenta la síntesis semanal del desarrollo de las sesiones (*Tabla 4.1*), donde se incluyen elementos clave como fecha, horario, actividades realizadas, observaciones destacadas y nivel de participación percibido. Este registro se utilizó posteriormente para triangulación de datos con los instrumentos de evaluación aplicados y para la toma de decisiones respecto a la continuidad y ajustes de la estrategia.

Semana	Fecha	Hora de inicio/fin	Actividades realizadas	Observaciones clave	Nivel de participación	Notas
1	12-marzo-2025	9:05 - 10:25	Presentación de actividades individuales, apertura de temas generales, primeras recomendaciones organizativas.	Buena disposición, necesidad de control del tiempo, reconocimiento del liderazgo del moderador, falta de sistematización.	Media	Se sugirió dividir tiempos, nombrar responsable de minuta y establecer formato digital.

2	19-marzo-2025	9:05 - 10:40	Aplicación de temporizador, mejora de la estructura de la reunión, propuesta de minuta y evaluación al final de la semana 8	Mayor organización, menos tensión, propuesta de minuta formal.	Alta	Necesidad de reforzar seguimiento.
3	26-marzo-2025	9:02 - 10:10	Inicio puntual con temporizador, seguimiento directo de temas, revisión de avances de proyectos.	Mayor enfoque y conciencia sobre los temas, pequeños avances en comunicación, aún sin roles claros.	Alta	Se sugiere realizar otra reunión para mejorar control y seguimiento de sus proyectos; se detecta falta de liderazgo formal y coordinación externa.
4	2-abril-2025	9:20 - 10:29	Aplicación de la NOM-035, expresión de avances personales, intercambio de ideas.	Participación activa, mejora en organización, reconocimiento de falta de comunicación.	Alta	Se observa mayor colaboración, toma de iniciativa y mejor control de actividades individuales.
5	9-abril-2025	9:02 - 10:03	Retroalimentación por primera vez, revisión de procesos e inconvenientes, trabajo colaborativo.	Mejora en organización y comunicación, apertura emocional, búsqueda de estandarización.	Muy alta	Se identifican oportunidades para mejorar procesos y estrategias de comunicación.
6	16-abril-2025	9:10 - 10:00	Evaluación, seguimiento de pendientes, retroalimentación general.	Mayor puntualidad, reducción de tensión, claridad en responsabilidades.	Muy alta	Se evidencia un ambiente relajado, con mayor estructura y foco en resultados concretos.
7	23-abril-2025	9:00 - 10:00	Revisión de pendientes urgentes, resolución de conflictos, propuestas.	Mayor puntualidad, reuniones más fluidas, enfoque en soluciones.	Muy alta	Trabajo colaborativo con enfoque en resultados y participación activa.

8	30-abril-2025	9:00 - 10:00	Resolución de conflictos, retroalimentación, trabajo sobre pendientes.	Mayor madurez en los comentarios, coordinación y compromiso grupal.	Muy alta	Ambiente cooperativo, sincronía del equipo y participación general.
---	---------------	--------------	--	---	----------	---

Tabla 4.3 Bitácora de observación - Semanas 1 A 8

4.4.2 Evaluación Final de la Actividad

Con el objetivo de medir el impacto de la actividad Fomento de la Comunicación y Reducción de Riesgos Psicosociales, se aplicó una encuesta de evaluación al término de las ocho semanas de implementación. Este formato permitió obtener datos cuantitativos sobre la percepción individual de cada trabajador respecto a los efectos de la intervención, facilitando así un análisis objetivo del alcance de la misma (Romero-Rodríguez et al., 2021).

El instrumento fue elaborado mediante Google Forms y respondido por los nueve colaboradores que participaron de forma activa en las reuniones semanales.

La encuesta incorporó enunciados organizados en una escala Likert de 5 puntos, los cuales abarcaron dimensiones esenciales como el fortalecimiento de la comunicación interna, el desempeño laboral, la motivación y la percepción global del entorno organizacional.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta:

1. La actividad ha mejorado la comunicación dentro de mi equipo de trabajo.

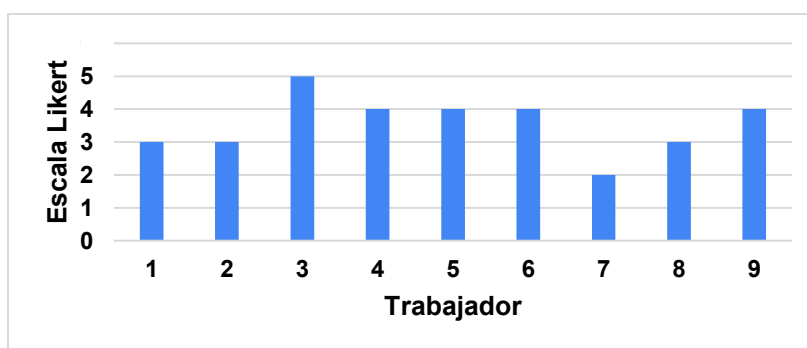


Ilustración 4.1 Grafica de percepción sobre la mejora en la comunicación interna tras la actividad.

Los resultados indican una percepción mayormente positiva respecto al impacto de la actividad sobre la comunicación interna. La mayoría de los trabajadores evaluaron con una puntuación de 4 o 5, lo que refleja una mejora significativa en la forma en que se comunican

dentro del equipo. Si bien algunos colaboradores otorgaron puntuaciones más bajas (como 2 o 3), esto puede estar relacionado con condiciones particulares del área o con resistencias al cambio en las primeras semanas. En general, se observa una tendencia favorable que sugiere que la intervención está cumpliendo con su propósito en esta dimensión, alineándose con estudios que destacan la comunicación efectiva como un pilar del clima organizacional positivo.

2. Durante las reuniones, se han abordado de manera efectiva las dificultades encontradas en la semana.

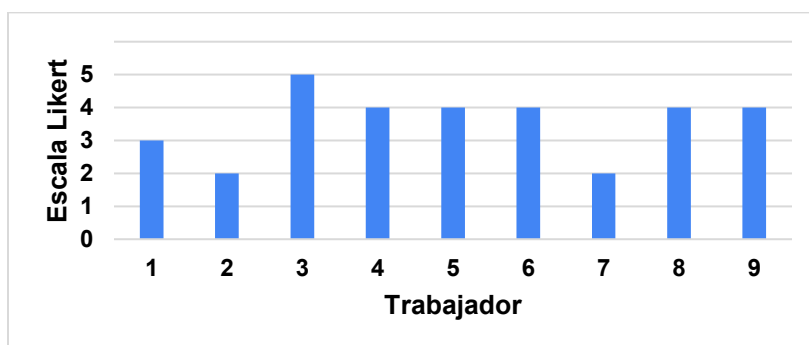


Ilustración 4.2. Grafica de percepción sobre la efectividad en el abordaje de dificultades semanales

Los resultados muestran que la mayoría de los colaboradores perciben que las reuniones han sido espacios efectivos para expresar y resolver dificultades semanales. La mayoría de las respuestas se concentran en puntuaciones de 4, lo que indica una percepción favorable. Sin embargo, algunos trabajadores otorgaron puntuaciones más bajas (2 y 3), lo cual puede reflejar diferencias en la experiencia de participación o en las dinámicas de comunicación dentro de sus respectivos equipos. Aun así, la tendencia general sugiere que el espacio ha facilitado la identificación y gestión de retos laborales, fortaleciendo la colaboración y la resolución de problemas.

3. La información proporcionada en las reuniones es clara y útil para el desempeño de mi trabajo.

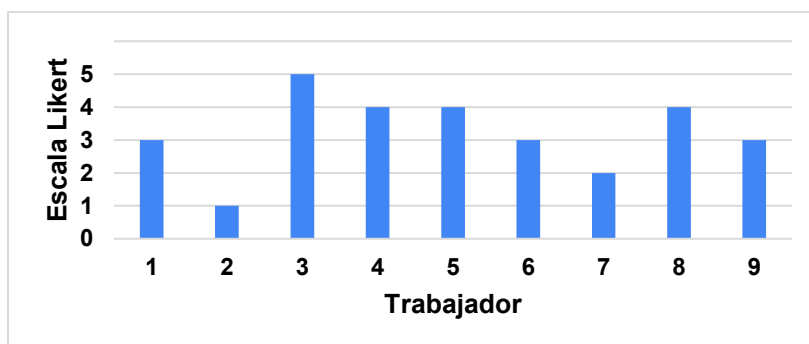


Ilustración 4.3. Grafica de percepción sobre la claridad y utilidad de la información compartida en las reuniones

Los resultados reflejan una percepción moderadamente positiva respecto a la claridad y utilidad de la información transmitida durante las reuniones. Aunque algunos colaboradores otorgaron puntuaciones bajas (1 y 2), la mayoría calificó con un 3 o superior, destacando una tendencia hacia la utilidad percibida del contenido compartido. La presencia de respuestas variadas puede deberse a diferencias en los estilos de aprendizaje, en la forma en que se comunica la información o en el rol que ocupa cada trabajador dentro del equipo. No obstante, se identifica una base sólida sobre la cual seguir fortaleciendo la comunicación organizacional clara y orientada a objetivos

4. He notado una mejora en mi desempeño laboral desde el inicio de la actividad.

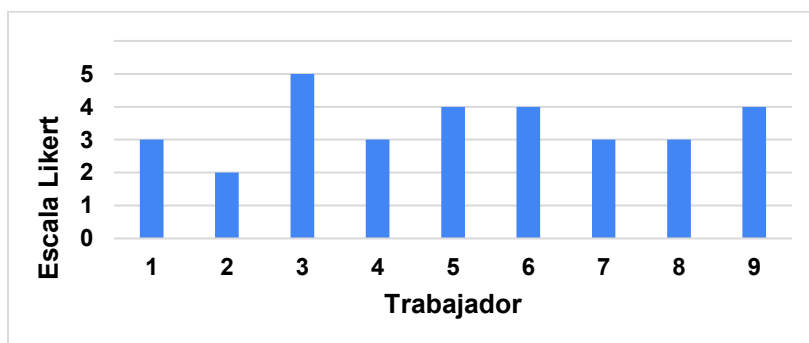


Ilustración 4.4 Grafica de percepción sobre la mejora en el desempeño laboral desde el inicio de la actividad.

Los datos reflejan una percepción mayormente positiva respecto al impacto de la actividad sobre el desempeño laboral. La mayoría de los colaboradores se ubica entre niveles 3 y 4, con un pico en la puntuación máxima (5). Esto sugiere que la intervención contribuyó a generar mejoras en la forma en que los participantes enfrentan sus tareas, aunque todavía existe un grupo que percibe un avance moderado o discreto. Estas diferencias podrían estar relacionadas con el grado de involucramiento individual o con factores externos al espacio

de trabajo. Aun así, el promedio global es favorable, lo que respalda la utilidad de este tipo de actividades para el fortalecimiento del rendimiento profesional

5. La actividad ha permitido optimizar la manera en que se organizan y llevan a cabo las tareas en mi equipo.

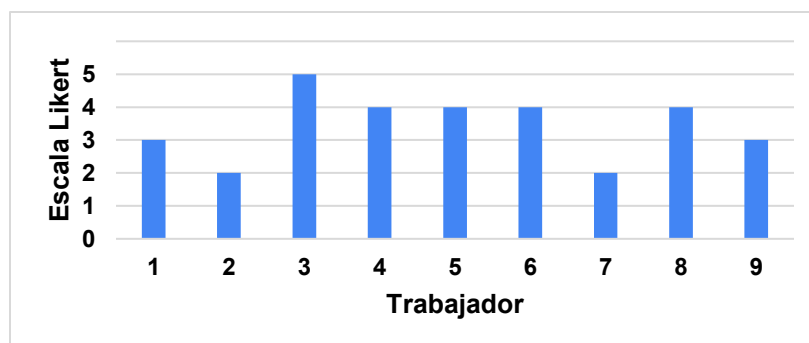


Ilustración 4.5. Grafica de percepción sobre la mejora en la organización y ejecución de tareas en el equipo.

La mayoría de los trabajadores percibe que la actividad tuvo un efecto positivo en la organización de las tareas dentro del equipo. Las puntuaciones predominantes se sitúan en 4 y 5, lo que sugiere que los participantes reconocen una mejora en la estructura, distribución y cumplimiento de responsabilidades. Aunque algunos colaboradores calificaron con valores bajos (2 y 3), la tendencia global respalda que la intervención ha contribuido a fortalecer la planeación y ejecución del trabajo colectivo. Esto es consistente con investigaciones que destacan el papel de la organización colaborativa como factor clave para aumentar la eficiencia y cohesión de los equipos de trabajo.

6. La actividad ha contribuido a reducir la carga de trabajo innecesaria y mejorar la productividad.

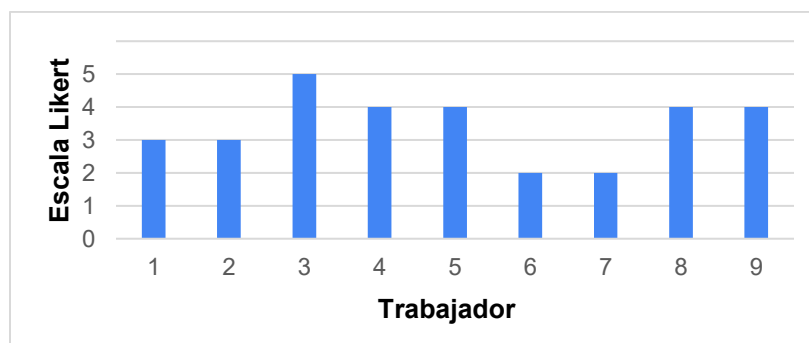


Ilustración 4.6. Grafica de percepción sobre la reducción de carga laboral innecesaria y mejora de la productividad.

Los resultados muestran una percepción mayoritariamente positiva sobre el impacto de la actividad en la gestión de cargas laborales. La mayoría de los participantes valoró este ítem con una puntuación de 4 o superior, lo cual sugiere que la intervención ayudó a identificar tareas innecesarias y a optimizar los procesos operativos. No obstante, existen algunos colaboradores que otorgaron calificaciones más bajas (2 y 3), lo que podría indicar que aún hay áreas de oportunidad en cuanto a la distribución equitativa del trabajo o la eficiencia operativa en ciertos equipos. En términos generales, los datos respaldan que la actividad generó avances significativos en la productividad.

7. Me siento más motivado/a y comprometido/a con mis responsabilidades laborales debido a la actividad.

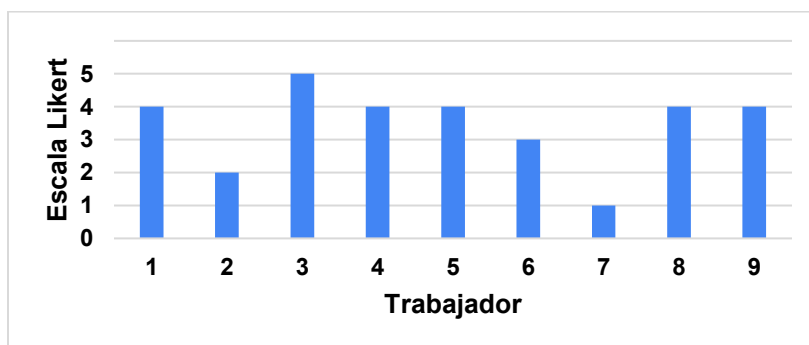


Ilustración 4.7. Grafica de percepción sobre el aumento de la motivación y el compromiso laboral a partir de la actividad.

Los resultados muestran una tendencia general positiva en cuanto al efecto motivacional de la actividad. La mayoría de los colaboradores calificaron con puntuaciones de 4 y 5, lo que indica un incremento en su compromiso y disposición para asumir responsabilidades laborales. Sin embargo, se observa también un rango de respuestas dispersas, con una puntuación mínima de 1, lo que sugiere que algunos trabajadores no percibieron un cambio significativo en su motivación. Esto podría estar vinculado a factores personales, diferencias en la carga de trabajo o en la percepción del reconocimiento laboral. Aun así, los resultados reflejan que, en conjunto, la actividad tuvo un impacto favorable sobre la motivación del equipo.

8. La actividad ha favorecido un ambiente laboral más positivo y colaborativo.

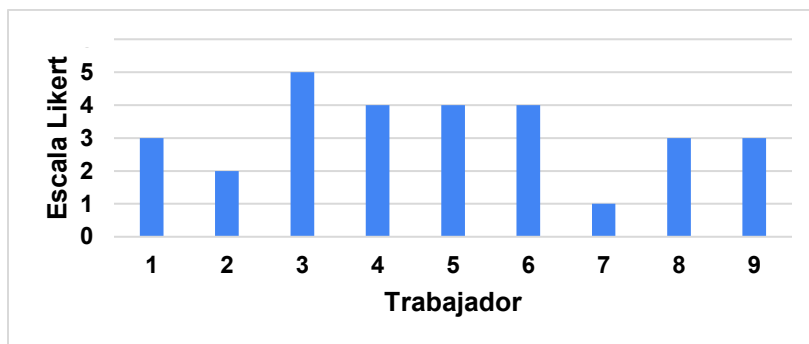


Ilustración 4.8. Grafica de percepción sobre el impacto de la actividad en el ambiente laboral colaborativo.

Los resultados reflejan que la mayoría de los participantes percibieron una mejora en el ambiente laboral como consecuencia de la actividad. Las puntuaciones predominantes fueron 4 y 5, lo que evidencia un efecto favorable en la creación de un entorno más colaborativo, basado en el respeto, la comunicación y el trabajo en equipo. Aunque una minoría otorgó calificaciones más bajas (1 y 2), posiblemente relacionadas con experiencias personales o dinámicas de área específicas, la tendencia general confirma el valor de la intervención como generadora de cohesión organizacional. Esto está en línea con investigaciones que destacan el ambiente laboral positivo como factor clave para la retención y satisfacción del personal.

9. La retroalimentación recibida en las reuniones ha sido útil para mi crecimiento profesional y personal.

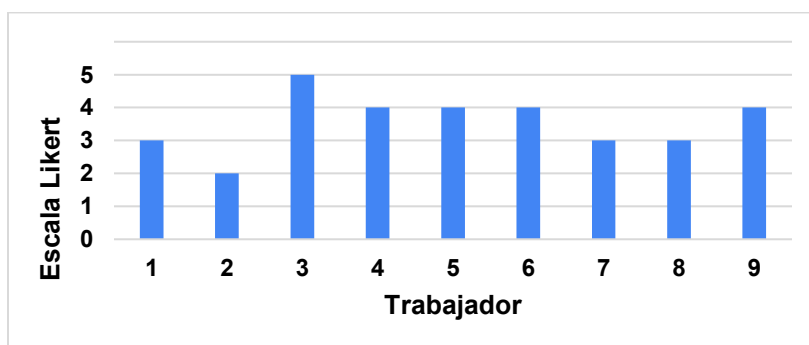


Ilustración 4.9. Grafica de percepción sobre la utilidad de la retroalimentación en el crecimiento profesional y personal.

La mayoría de los participantes coincidió en que la retroalimentación recibida durante las reuniones tuvo un impacto positivo tanto en el ámbito laboral como en el desarrollo personal. Las puntuaciones más frecuentes fueron 4 y 5, lo que evidencia que las sesiones no solo permitieron resolver temas operativos, sino también funcionaron como espacios de

aprendizaje y reflexión. Aunque algunas respuestas se ubicaron en niveles bajos (2 y 3), la tendencia general respalda la efectividad del acompañamiento recibido. Estos resultados refuerzan la importancia de integrar dinámicas de retroalimentación continua en los equipos de trabajo como parte de una cultura organizacional de mejora constante.

10. Considero que la actividad ha sido efectiva en la reducción de riesgos psicosociales dentro de mi entorno laboral.

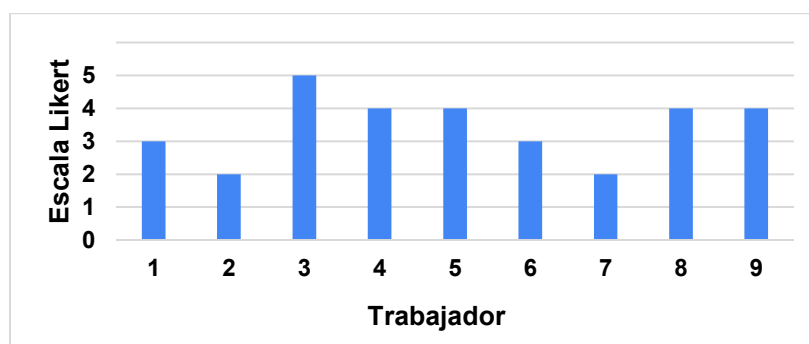


Ilustración 4.10 Grafica de percepción sobre la efectividad de la actividad en la reducción de riesgos psicosociales.

La gráfica muestra que la mayoría de los colaboradores percibe la actividad como una estrategia efectiva para mitigar factores de riesgo psicosocial, tales como el estrés, la sobrecarga laboral o la falta de claridad en los roles. Las puntuaciones se concentran principalmente en los niveles 4 y 5, reflejando una valoración positiva general. No obstante, algunas calificaciones más bajas (2 y 3) indican que aún existen aspectos del entorno que requieren seguimiento o ajustes. A pesar de ello, la tendencia general valida el enfoque de la intervención, el cual estuvo alineado con los lineamientos de la NOM-035-STPS-2018 para promover entornos organizacionales más saludables.

Califica esta actividad.

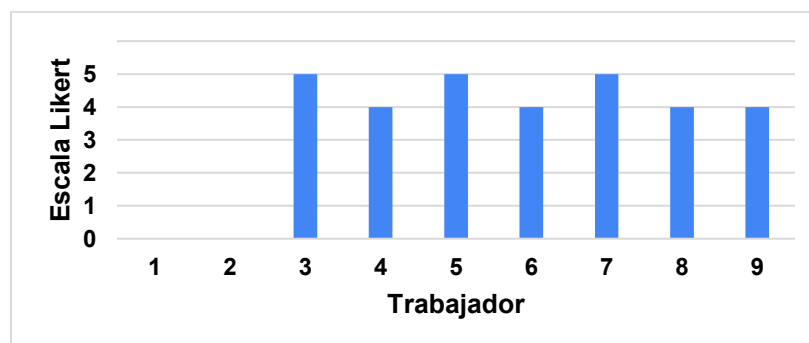


Ilustración 4.11. Grafica de evaluación general de la actividad por parte de los participantes.

En esta pregunta abierta de evaluación general, los nueve colaboradores calificaron la actividad en una escala Likert del 1 al 5. Los resultados muestran que la percepción global de la intervención es altamente positiva. La mayoría otorgó puntuaciones de 4 o 5, lo que indica una satisfacción significativa con el proceso, la metodología y los resultados alcanzados. Este cierre cuantitativo refuerza la evidencia sobre el impacto favorable de la estrategia implementada en términos de comunicación, motivación, desempeño y bienestar general, confirmando su viabilidad como modelo replicable en entornos similares.

4.4.3 Hallazgos e impacto de la actividad realizada

Los resultados obtenidos mediante la evaluación cuantitativa confirman que la actividad Fomento de la Comunicación y Reducción de Riesgos *Psicosociales* tuvo un impacto positivo en el fortalecimiento del clima organizacional. Las evidencias recabadas muestran mejoras significativas en la comunicación interna, la colaboración entre áreas, la organización de tareas, la percepción de justicia y el bienestar emocional de los colaboradores.

Las altas puntuaciones en ítems relacionados con la utilidad de la información compartida, la motivación laboral, la retroalimentación recibida y la reducción de factores estresores laborales, reflejan que la intervención logró incidir favorablemente en múltiples dimensiones del entorno organizacional. Asimismo, los resultados respaldan la proyección teórica de beneficios esperados, entre los que destacan la disminución de la rotación, el fortalecimiento de la cohesión grupal, y el incremento del compromiso organizacional (Martínez-López et al., 2023).

Si bien algunas respuestas aisladas expresan experiencias diversas o moderadas, la tendencia general valida el modelo de intervención empleado como una práctica viable para replicarse en otros contextos organizacionales con necesidades similares. La participación constante, el enfoque participativo y el uso de herramientas digitales facilitaron el seguimiento semanal y contribuyeron a una cultura de aprendizaje, confianza y mejora continua (Romero-Rodríguez et al., 2021).

En este sentido, los hallazgos obtenidos establecen una base sólida para continuar con la siguiente fase metodológica del estudio: la segunda aplicación del Cuestionario de Clima Organizacional (OCQ). Esta segunda medición permitirá comparar los resultados con la línea base obtenida previamente y evaluar de manera más precisa los cambios producidos

por la intervención, así como el grado de avance en las dimensiones clave del clima organizacional. De esta forma, se podrá valorar con mayor profundidad la efectividad de las estrategias implementadas y generar propuestas sostenibles para la mejora del entorno laboral en la empresa objeto de estudio.

4.5 Segunda Aplicación del Cuestionario de Clima Organizacional (OCQ)

Con el propósito de evaluar la efectividad de la intervención orientada a fortalecer el clima organizacional en la empresa constructora, se realizó una segunda aplicación del Cuestionario de Clima Organizacional (OCQ). Esta nueva medición tuvo lugar tras la puesta en marcha de la actividad denominada “Fomento de la comunicación y reducción de riesgos psicosociales”, la cual se estructuró en un esquema de reuniones semanales enfocadas en el cumplimiento de objetivos, la revisión de avances y el reconocimiento al desempeño, con la participación de los líderes de cada área.

La segunda aplicación del cuestionario se efectuó en condiciones idénticas a la primera evaluación, manteniendo el mismo formato, la escala de medición y los criterios establecidos, con el propósito de asegurar la comparabilidad de los resultados. Esta fase permitió no solo observar variaciones en la percepción del personal, sino también evaluar el impacto de la intervención en la reducción de riesgos psicosociales y en el fortalecimiento de las dimensiones del clima organizacional.

4.5.1 Resultados generales de la segunda aplicación

A continuación, se exponen los resultados derivados de esta segunda aplicación, iniciando con un análisis global de la organización y profundizando posteriormente en la evaluación por departamentos, integrando las percepciones individuales de los colaboradores. Esta información permitirá mostrar los progresos alcanzados, las áreas que aún demandan atención y las oportunidades para impulsar la mejora continua dentro de la empresa.

Análisis general del clima organizacional en la empresa de estudio

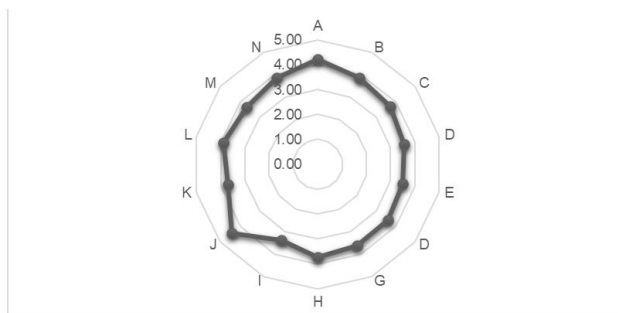
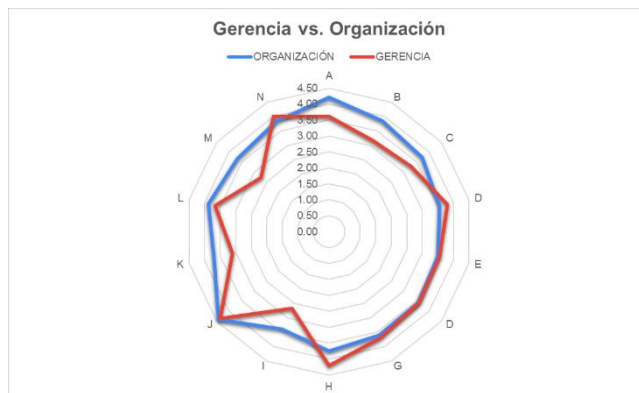


Ilustración 1.12 Promedio general del clima organizacional.

La gráfica de radar (Ilustración 2.12) presenta los resultados globales obtenidos mediante la aplicación del Cuestionario OCQ en la constructora, considerando las quince dimensiones evaluadas. Este promedio representa la percepción colectiva del personal sobre su entorno laboral, y sirve como línea base comparativa para identificar fortalezas y áreas de mejora dentro de los distintos departamentos.

Análisis por variables clave

- ✓ **Liderazgo (A):** Es la dimensión mejor evaluada, con una puntuación superior a 4.0. Esto indica que el personal considera a sus líderes como accesibles, claros en sus instrucciones y coherentes con los valores organizacionales.
- ✓ **Comunicación Organizacional (B):** Con un puntaje también alto, esta variable refleja que en términos generales, la información fluye de manera efectiva entre los niveles jerárquicos y entre compañeros, facilitando la operación del día a día.
- ✓ **Bienestar General (N):** El personal percibe un ambiente saludable y emocionalmente estable, lo que impacta positivamente en la motivación, el desempeño y el sentido de pertenencia.
- ✓ **Oportunidades de Desarrollo (I):** Es una de las variables con puntuaciones más bajas. Esto puede deberse a la falta de programas formales de crecimiento, capacitación o movilidad interna, lo cual debe ser atendido para evitar desmotivación o rotación.
- ✓ **Cultura Organizacional (J):** Presenta una calificación baja, lo que puede interpretarse como una débil identificación con los valores o prácticas institucionales. Esto representa un área de oportunidad para fortalecer el sentido de pertenencia y cohesión organizacional.
- ✓ **Políticas Organizacionales (K):** La percepción es moderada. Aunque no se perciben necesariamente injustas, podría haber confusión o falta de comunicación sobre su aplicación, lo que sugiere la necesidad de mayor claridad y difusión.



Análisis específico por variables clave

A continuación, se profundiza en algunas de las dimensiones más representativas y estratégicas del clima organizacional:

- ✓ **Liderazgo (A):** Muestra una percepción sólida en cuanto a la figura de liderazgo, mientras que en gerencia se observa una ligera disminución. Esta diferencia podría reflejar una autocrítica del propio equipo directivo, quienes tal vez experimentan desafíos en su rol de conducción y acompañamiento del personal.
- ✓ **Comunicación Organizacional (B):** Aunque ambos grupos evalúan positivamente esta dimensión, la gerencia muestra un puntaje un poco menor. Esto puede indicar que, a nivel interno del área directiva, los flujos de comunicación podrían no ser tan claros o efectivos como en otras áreas de la empresa.
- ✓ **Bienestar General (N):** En el promedio general, el bienestar se percibe como adecuado; sin embargo, la gerencia puntúa por debajo, lo que podría estar señalando mayores niveles de estrés, carga emocional o fatiga laboral, especialmente derivados de las responsabilidades administrativas y de liderazgo.
- ✓ **Oportunidades de Desarrollo (I):** Aquí se presenta una brecha notable. El equipo de gerencia percibe menos oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización en comparación con el resto del personal. Esta percepción puede impactar en su motivación, compromiso y satisfacción a largo plazo.
- ✓ **Cultura Organizacional (J):** Existe una diferencia clara entre ambas líneas, siendo la puntuación de gerencia significativamente menor. Esto podría sugerir una desconexión con los valores, normas o formas de actuar institucionales, que puede provocar sensación de desalineación o incertidumbre dentro del propio liderazgo.
- ✓ **Políticas Organizacionales (K):** La gerencia también muestra una valoración más baja en esta dimensión, lo cual podría implicar una percepción de injusticia, rigidez o falta de claridad en la aplicación de normas internas, afectando su sentido de equidad y control.

El análisis conjunto evidencia que el departamento de Gerencia enfrenta condiciones laborales menos favorables que las del promedio general de esta empresa, especialmente en variables relacionadas con el desarrollo, la cultura, las políticas internas y el bienestar.

Estas diferencias representan una oportunidad clave de intervención organizacional, ya que los líderes tienen un papel estratégico en la consolidación del clima organizacional. Por ello, se recomienda diseñar acciones específicas para fortalecer su experiencia laboral, brindar

espacios de reconocimiento, acompañamiento emocional y actualización profesional, con el fin de alinear su percepción con la visión organizacional general y potenciar así el desempeño colectivo.

Análisis comparativo del clima organizacional entre la constructora y el departamento de Administración



Ilustración 4.14 Comparativo del clima organizacional entre la constructora y el departamento de Administración.

La gráfica de radar (Ilustración 4.14) compara los resultados del Clima Organizacional entre el promedio general de la empresa de estudio (línea azul) y la percepción específica del departamento de Administración (línea roja), evaluando quince dimensiones del Cuestionario OCQ.

En términos generales, la línea roja se mantiene por encima o muy cercana al promedio en prácticamente todas las dimensiones, lo que refleja que este departamento presenta una percepción organizacional positiva y bien alineada con el clima general de la empresa.

Análisis específico por variables clave

- ✓ **Liderazgo (A):** Tanto la empresa de estudio como Administración reportan altas calificaciones en esta dimensión, lo que indica una percepción favorable hacia los líderes del área: son reconocidos como accesibles, capaces y coherentes. Esto se traduce en una relación sólida entre el personal administrativo y sus superiores inmediatos.
- ✓ **Comunicación Organizacional (B):** La percepción de la administración es ligeramente más alta que el promedio, lo que sugiere que los flujos de comunicación interna son

eficientes y claros dentro del departamento, permitiendo una mejor coordinación y entendimiento de objetivos.

- ✓ **Bienestar General (N):** Ambas líneas coinciden en niveles altos, lo cual refleja que el personal administrativo se siente cómodo en su entorno laboral, con condiciones saludables para desempeñar sus funciones y un adecuado balance emocional.
- ✓ **Oportunidades de Desarrollo (I):** Aunque esta es una dimensión con puntuaciones más bajas a nivel general, el área de Administración se encuentra ligeramente mejor posicionada que el promedio, lo que puede indicar que el personal percibe rutas claras de crecimiento o capacitación interna.
- ✓ **Cultura Organizacional (J):** Tanto el promedio como Administración muestran un nivel bajo en esta dimensión. A pesar de las fortalezas observadas en otras áreas, aquí se refleja cierta desconexión con los valores o prácticas institucionales, lo que podría estar relacionado con una cultura organizacional poco compartida o débilmente promovida.
- ✓ **Políticas Organizacionales (K):** El departamento de Administración supera el promedio en esta variable, lo que sugiere una mejor comprensión y aceptación de las políticas internas, así como una mayor percepción de justicia y transparencia en la aplicación de normas.

Este análisis muestra que el departamento de Administración mantiene una percepción altamente favorable del clima organizacional, con puntuaciones consistentes e incluso superiores al promedio en varias dimensiones. Las fortalezas detectadas incluyen liderazgo, comunicación, bienestar y capacidad de adaptación al cambio.

Análisis comparativo del clima organizacional entre la constructora y el departamento de Proyectos



Ilustración 4.15 Comparativo del clima organizacional entre la constructora y el departamento de Proyectos.

Esta gráfica de radar (Ilustración 4.15) compara el promedio general del clima organizacional en la empresa de estudio (línea azul) con la percepción específica del departamento de Proyectos (línea roja), en base a las quince dimensiones evaluadas mediante el Cuestionario OCQ.

En términos generales, se observa que la percepción del departamento de Proyectos es similar o ligeramente superior al promedio general en casi todas las variables. Esto sugiere un clima organizacional estable y positivo, con algunas áreas destacadas que vale la pena resaltar, así como ciertas oportunidades de mejora que podrían abordarse para fortalecer aún más el desempeño del equipo.

Análisis específico por variables clave

Liderazgo (A): Tanto la constructora como Proyectos presentan puntuaciones altas, lo que indica que los colaboradores del área reconocen a sus líderes como figuras accesibles, capacitadas y con buena capacidad de conducción. El liderazgo en este equipo es una fortaleza que aporta a la confianza organizacional.

Comunicación Organizacional (B): La línea roja se mantiene alineada al promedio, lo que sugiere que la comunicación interna es adecuada. Si bien no hay una ventaja marcada, el departamento se percibe bien comunicado, lo cual es clave en una unidad de trabajo como Proyectos, donde la coordinación es fundamental.

Bienestar General (N): Proyectos presenta una evaluación más alta que el promedio, lo que refleja que los integrantes del área experimentan un entorno saludable, con equilibrio emocional y satisfacción en el trabajo. Este aspecto refuerza el compromiso y la permanencia del talento en el área.

Oportunidades de Desarrollo (I): Esta dimensión, que suele tener puntuaciones bajas en otras áreas, en Proyectos se encuentra mejor valorada, lo que indica que los empleados perciben posibilidades de crecimiento profesional, capacitación o movilidad dentro de la organización.

Cultura Organizacional (J): Aunque esta dimensión se mantiene en niveles bajos en general, en Proyectos se encuentra ligeramente por encima del promedio. Esto puede reflejar un mayor sentido de pertenencia o alineación con los valores institucionales, posiblemente derivado de la naturaleza colaborativa del trabajo en proyectos.

Políticas Organizacionales (K): Proyectos tiene una valoración similar al promedio. Esto indica que el personal entiende y acepta las reglas internas, aunque podría haber áreas donde se perciba cierta rigidez o falta de claridad.

El departamento de Proyectos refleja una percepción positiva y madura del clima organizacional, con fortalezas claras en liderazgo, bienestar, desarrollo profesional y gestión del cambio. En comparación con el promedio general, este equipo demuestra estar bien alineado con los objetivos y dinámicas institucionales, contribuyendo de forma activa a un entorno saludable y productivo.

Se recomienda mantener y reforzar estas buenas prácticas, así como atender puntualmente las dimensiones con puntajes más bajos como cultura y políticas para asegurar una experiencia laboral aún más integral y coherente.

Análisis comparativo del clima organizacional entre la constructora y el departamento de Operación



Ilustración 4.16 Comparativo del clima organizacional entre la constructora y el departamento de Operación.

La gráfica de radar (Ilustración 4.16) muestra el comparativo entre el promedio general del clima organizacional en la empresa de estudio (línea azul) y la percepción del departamento de Operación (línea roja), evaluando quince dimensiones clave mediante el Cuestionario OCQ.

En general, se observa que el área de Operación mantiene una percepción ligeramente más favorable que el promedio general en varias dimensiones, lo que evidencia un entorno laboral positivo, motivado y alineado con la dinámica organizacional. Sin embargo, también se identifican algunos aspectos específicos que pueden fortalecerse para consolidar la experiencia del personal operativo.

Análisis específico por variables clave

Liderazgo (A): Operación presenta una valoración levemente superior al promedio, lo cual sugiere que los colaboradores confían en sus líderes inmediatos, los consideran accesibles y eficaces para la toma de decisiones. Esta percepción refuerza el compromiso del equipo y la claridad en los roles.

Comunicación Organizacional (B): Se observa un nivel alto y ligeramente superior al promedio, lo que indica que el departamento de Operación mantiene una comunicación funcional y clara, favoreciendo la coordinación entre turnos, tareas y responsabilidades diarias.

Bienestar General (N): Los resultados de esta variable son positivos. El personal de Operación percibe un ambiente adecuado para su bienestar físico y emocional, lo que puede estar relacionado con buenas prácticas de supervisión, compañerismo y manejo de cargas laborales.

Oportunidades de Desarrollo (I): Aunque sigue siendo una de las dimensiones con puntajes más bajos, el área de Operación se mantiene muy cercana al promedio. Esto puede sugerir que hay percepción de limitaciones en el crecimiento profesional, lo cual es comprensible en áreas operativas con estructuras más rígidas, pero es una oportunidad para ofrecer planes de capacitación o desarrollo técnico.

Cultura Organizacional (J): Tanto la constructora como Operación mantienen puntajes bajos en esta dimensión, aunque el departamento muestra una ligera ventaja. Esto podría reflejar que, a pesar de todo, el equipo operativo se siente identificado con ciertas prácticas o normas internas, aunque todavía se puede trabajar en fortalecer el sentido de pertenencia.

Políticas Organizacionales (K): El área de Operación muestra una mejor percepción que el promedio. Esto indica que las reglas, lineamientos y procedimientos son entendidos y considerados justos por el personal, lo cual es fundamental para el cumplimiento de tareas operativas estandarizadas.

El departamento de Operación presenta un clima organizacional sólido, con percepciones generalmente superiores o similares al promedio general. Se destacan como fortalezas el liderazgo, la comunicación, el bienestar y la claridad en las políticas internas.

Aunque las oportunidades de desarrollo y la cultura organizacional siguen siendo áreas de mejora, el equipo muestra una actitud receptiva y adaptable, lo que facilita la implementación de estrategias de mejora continua.

4.5.2 Conclusión de la Segunda Aplicación del OCQ

La segunda aplicación del Cuestionario de Clima Organizacional hizo posible identificar avances significativos en diversas dimensiones clave, derivados de la puesta en marcha de la actividad piloto orientada a fortalecer la comunicación y reducir los riesgos psicosociales. Las percepciones generales del personal reflejan un entorno laboral más positivo, con progresos destacados en liderazgo, comunicación y bienestar integral.

De igual forma, el análisis por departamentos mostró que áreas como Administración, Proyectos y Operación mantienen una percepción favorable y alineada con los objetivos institucionales, mientras que el área de Gerencia presenta brechas importantes que requieren atención focalizada. Aspectos como las oportunidades de desarrollo, la cultura organizacional y la gestión del cambio continúan representando retos estratégicos, particularmente en lo referente al fortalecimiento de la cohesión y del sentido de pertenencia institucional.

Este ejercicio diagnóstico no solo permitió comprobar la efectividad parcial de la intervención, sino que también proporcionó información fundamental para diseñar estrategias futuras que impulsen un entorno más resiliente, equitativo y orientado a los principios de mejora continua.

Capítulo 5 – SIDO

Con la finalidad de apoyar el diagnóstico del clima organizacional en una MIPYME, se diseñó una herramienta digital denominada SIDO (Sistema Integral de Diagnóstico Organizacional). Esta plataforma surge como una propuesta innovadora para mejorar la evaluación de variables esenciales dentro de la organización, como el rendimiento laboral y los factores de riesgo psicosocial, facilitando así una toma de decisiones más rápida, fundamentada y eficiente.

A través de esta herramienta se busca centralizar la información obtenida de los cuestionarios aplicados, y generar reportes visuales y comprensibles que orienten al equipo directivo sobre el estado del clima organizacional. La creación de SIDO se alinea con el propósito general del presente proyecto: desarrollar una solución tecnológica capaz de mejorar la gestión del recurso humano mediante la evaluación sistemática del entorno laboral. Para este propósito, se contó con el apoyo de un residente de la Licenciatura en Sistemas, quien participó activamente en el desarrollo, diseño, construcción y funcionalidad de la plataforma, contribuyendo con conocimientos técnicos fundamentales para su consolidación.

5.1 Sistema integral de diagnóstico organizacional

5.1.1 Origen del Desarrollo de SIDO

Durante la primera fase del diagnóstico organizacional en la empresa constructora de la región, se identificaron limitaciones significativas en los métodos tradicionales utilizados para el análisis del clima organizacional. El uso de formatos físicos y procesamiento manuales implicaba una inversión considerable de tiempo, propensión a errores humanos y dificultades en la sistematización de datos.

Frente a esta problemática, se planteó la necesidad de desarrollar una herramienta digital que no solo permitiera agilizar el acceso y visualización de los datos, sino también facilitar el monitoreo continuo. De esta forma, SIDO surge como una propuesta que responde tanto a la necesidad de modernizar los procesos administrativos como a la urgencia de establecer

una cultura organizacional más transparente, informada y centrada en el bienestar de los colaboradores.

Este sistema fue diseñado considerando las dimensiones del Cuestionario de Clima Organizacional (OCQ), así como las recomendaciones establecidas por la NOM-035-STPS-2018, con el fin de ofrecer un análisis integral y normativamente alineado de los factores psicosociales y del entorno organizacional.

5.1.2 Objetivos de la Plataforma SIDO

Desarrollar una plataforma digital, que permita el diagnóstico, análisis y monitoreo del clima organizacional en una MIPYME, a partir de los resultados del OCQ y en concordancia con los lineamientos de la NOM-035-STPS-2018, se plantea la visualización de la información obtenida mediante cuestionarios organizacionales a través de una interfaz amigable.

Dicha plataforma incorpora representaciones gráficas que facilitan la comprensión e interpretación de los hallazgos por dimensión, área o periodo, minimice el margen de error en la lectura de datos a través de una estructura automatizada de presentación visual, brinde soporte visual y técnico a los tomadores de decisiones en temas de clima laboral, desempeño y riesgos psicosociales, y favorezca el seguimiento sistemático de las condiciones organizacionales al identificar fortalezas, áreas críticas y oportunidades de mejora.

5.1.3 ¿Qué es SIDO?

El SIDO (Sistema Integral de Diagnóstico Organizacional) es una herramienta digital creada para evaluar, dar seguimiento y fortalecer el clima organizacional, el rendimiento laboral y los riesgos psicosociales dentro de las empresas, con especial énfasis en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs). Esta plataforma combina metodologías reconocidas, como el Cuestionario de Clima Organizacional (OCQ) y los lineamientos de la NOM-035-STPS-2018, ofreciendo información esencial que respalda la toma de decisiones estratégicas.

5.1.4 ¿Cómo funciona SIDO?

SIDO aplica cuestionarios estandarizados en formato digital, recopila las percepciones de los colaboradores y traduce los resultados en visualizaciones claras, indicadores clave (KPIs), reportes automatizados y recomendaciones prácticas. Gracias a su diseño responsivo, puede usarse desde cualquier dispositivo, facilitando el acceso y la interacción. Además, permite llevar un seguimiento continuo de los avances y comparar resultados por periodos o áreas organizacionales.

5.1.5 ¿Dónde puede funcionar SIDO?

SIDO ha sido diseñado con un enfoque flexible y adaptable. Puede implementarse en oficinas, plantas operativas, instituciones educativas, centros de salud, empresas industriales y cualquier organización que busque mejorar su clima laboral. Su uso no se limita a un sector específico, ya que responde a necesidades transversales en gestión del talento humano y bienestar organizacional.

5.1.6 ¿Cuándo es recomendable usar SIDO?

SIDO puede emplearse en distintos momentos clave del ciclo organizacional:

- ✓ Como parte de un diagnóstico inicial, para tener una radiografía del estado actual del clima organizacional antes de implementar cualquier estrategia.
- ✓ Durante auditorías internas o externas, ya que permite presentar evidencia objetiva y actualizada sobre las condiciones laborales y factores psicosociales.
- ✓ En procesos de mejora continua, aportando datos comparables en el tiempo que evidencian avances o retrocesos.
- ✓ Al implementar programas de desarrollo humano, transformación digital o nuevas políticas de gestión, para monitorear su impacto en el ambiente laboral.
- ✓ De forma periódica, como parte de una estrategia preventiva, que permita mantener bajo observación constante las condiciones organizacionales clave.

5.1.7 ¿Por qué usar SIDO?

- ✓ Porque ayuda a transformar datos en decisiones. Utilizar SIDO permite:
- ✓ Identificar áreas de mejora en comunicación, liderazgo, motivación y condiciones laborales a partir de evidencia tangible y sistematizada.
- ✓ Cumplir con la NOM-035 de forma práctica y automatizada, disminuyendo los riesgos de incumplimiento normativo.
- ✓ Prevenir riesgos psicosociales mediante diagnósticos oportunos que alerten sobre niveles de estrés, cargas de trabajo excesivas o conflictos laborales.
- ✓ Fortalecer la cultura organizacional y fomentar entornos saludables y productivos, al promover la transparencia y la participación del personal.

- ✓ Incrementar la satisfacción laboral, el sentido de pertenencia y la retención del talento mediante estrategias basadas en información confiable y continua.

5.1.8 ¿Quién puede usar SIDO?

SIDO está diseñado para líderes organizacionales, responsables de capital humano, áreas de recursos humanos, consultores externos, gerentes y supervisores. No se requieren conocimientos técnicos avanzados, ya que la plataforma presenta los resultados de forma amigable, intuitiva y lista para su interpretación y acción.

5.2 Diseño y Desarrollo de la Plataforma SIDO

El desarrollo de SIDO respondió a la necesidad de crear una solución tecnológica accesible, visual e intuitiva, que permitiera a las MiPyMEs evaluar el clima organizacional y monitorear indicadores clave relacionados con el desempeño laboral y los riesgos psicosociales. Su diseño se fundamentó en principios de usabilidad, escalabilidad y bajo costo de implementación.

5.2.1 Entorno de Desarrollo y Justificación Tecnológica

SIDO fue desarrollada como una plataforma web accesible desde cualquier navegador, eliminando la necesidad de instalaciones locales o dependencias específicas como Excel o Visual Basic. La elección de una estructura en línea se basó en la necesidad de asegurar accesibilidad universal, simplicidad de uso y compatibilidad con diversos dispositivos. El desarrollo fue realizado utilizando tecnologías web estándar, optimizadas para responder rápidamente a la interacción del usuario y brindar estabilidad en la carga de resultados.

5.2.2 Estructura General de SIDO

La plataforma está organizada en módulos funcionales, diseñados con base en una arquitectura lógica que permite una navegación clara y eficiente. Entre sus secciones principales se encuentran:

- ✓ **Registro:** Formulario de alta para empresas y usuarios administradores.

Ilustración 5.1 Pantalla de SDOI

- ✓ **Inicio de sesión:** Acceso seguro a través de códigos personalizados.

Ilustración 5.2 Pantalla de SDOI

- ✓ **Overview:** Introducción al sistema con respuestas sobre su propósito y uso.

Ilustración 5.3 Pantalla de SDOI

- ✓ **Concepts:** Glosario explicativo de las variables y dimensiones evaluadas.



Ilustración 5.4 Pantalla de SDOI



Ilustración 5.5 Pantalla de SDOI

- ✓ **Results:** Módulo de resultados gráficos y tabulares de los diagnósticos aplicados.



Ilustración 5.6 Pantalla de SDOI

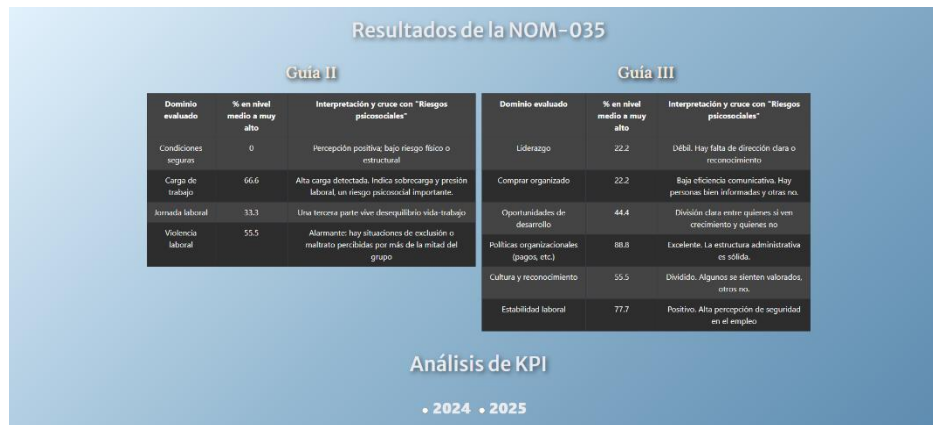


Ilustración 5.7 Pantalla de SDOI

- ✓ **Summary:** Visualización comparativa por periodos y áreas organizacionales.



Ilustración 5.8 Pantalla de SDOI

- ✓ **Control Panel:** Panel de administración para gestionar entradas, usuarios y registros.



Ilustración 5.9 Pantalla de SDOI

Sección de análisis ECAI

Agregar resultado

Educación	Capacitación	Adiestramiento	Instrucciones	Avance	Desperdicio	Año	Acciones
26.8	31.2	25	15.9	32	21	2024	 

Sección de la NOM-035

Agregar resultado

3	Comprar organizado	22.2	Baja eficiencia comunicativa. Hay personas bien informadas y otras no.	 
3	Oportunidades de desarrollo	44.4	División clara entre quienes si ven crecimiento y quienes no	 
3	Políticas organizacionales (pagos, etc.)	88.8	Excelente. La estructura administrativa es sólida.	 

Ilustración 5.10 Pantalla de SDOI

Sección de análisis OCQ

Agregar resultado

Departamento	Empleado	Claridad de rol	Respeto	Comunicación	Sistema de recompensas	Desarrollo profesional	Planificación y toma de decisiones	Innovación	Relaciones	Trabajo en equipo y apoyo	Calidad de servicio	Gestión de conflictos
Gerencia		4.78	4.83	4.21	3.85	4.35	4.41	4.3	4.9	3.94	4.88	4.4
	1	4.56	5	3.92	4	3.8	4.27	4	4.8	3.44	5	3.8

Ilustración 5.11 Pantalla de SDOI

5.2.3 Construcción de la Interfaz

La construcción de la interfaz de la plataforma SDO fue desarrollada con el apoyo del estudiante Ulick Dorantes Rodríguez, perteneciente a la carrera de Ingeniería en Sistemas Computacionales. Su colaboración resultó fundamental para el diseño y codificación del sistema, aportando conocimientos técnicos que permitieron estructurar adecuadamente la lógica operativa de la herramienta.

Durante el proceso de construcción, se desarrolló el código fuente que da forma al funcionamiento interno de la plataforma, definiendo la secuencia lógica de procedimientos, la validación de los comandos ingresados y la integración de los distintos módulos funcionales. Cada módulo fue diseñado con el objetivo de facilitar la visualización de resultados mediante gráficos e indicadores numéricos, permitiendo al usuario acceder a información clara, estructurada y de fácil interpretación.

El diseño de la interfaz se centró en la experiencia del usuario, procurando que la navegación fuera intuitiva y que los datos fueran accesibles desde cualquier dispositivo, garantizando así una herramienta funcional, eficiente y coherente con las necesidades de diagnóstico organizacional.

5.2.4 Interfaz Gráfica y Navegación

La interfaz gráfica fue diseñada para guiar al usuario de forma intuitiva a través de los módulos de la plataforma. Incluye botones de acción, menús desplegables, campos de ingreso estructurados y gráficas dinámicas. Esta interfaz facilita la comprensión de la información visualizada y asegura una experiencia de uso clara, incluso para usuarios sin conocimientos técnicos avanzados.

5.3 Validación de la Plataforma SIDO

Con el propósito de comprobar la funcionalidad, utilidad práctica y facilidad de uso de la plataforma SIDO, se desarrolló una fase de validación con usuarios clave de la empresa constructora. La participación de estos perfiles permitió obtener una visión integral, estratégica y operativa respecto al desempeño de la herramienta.

Durante la validación, los usuarios interactuaron con la plataforma explorando cada uno de sus módulos, desde el acceso y la navegación hasta la visualización de resultados en los apartados “Results” y “Summary”. Se evaluaron de manera positiva la claridad de las gráficas, la organización de los datos y la facilidad para interpretar los indicadores organizacionales.

Se destacó que la plataforma favorece la toma de decisiones al presentar la información de forma visual e inmediata, lo que facilita la identificación de áreas críticas, fortalezas y tendencias en el clima organizacional. Asimismo, se subrayó su utilidad para el monitoreo periódico de los equipos de trabajo, al proporcionar una visión precisa de las condiciones laborales y de los factores psicosociales que pueden incidir en el desempeño.

Entre las observaciones más relevantes, los participantes señalaron la importancia de mantener un historial comparativo entre periodos, así como la posibilidad de consultar resultados por departamento y por dimensión específica, funcionalidades que ya se encuentran disponibles en la plataforma.

Como resultado de esta validación, se confirmó la pertinencia del SIDO como herramienta de apoyo estratégico y operativo, reforzando su valor para la mejora continua del entorno organizacional. La retroalimentación recibida permitió constatar que el sistema cumple con los objetivos planteados y que su diseño resulta adecuado para usuarios de distintos niveles jerárquicos dentro de la empresa.

5.3.1 Impacto de la Plataforma SIDO en la Gestión Organizacional

La implementación de la plataforma SIDO representa un avance significativo en los procesos de diagnóstico organizacional dentro de las MiPyMEs, particularmente en aquellas que buscan profesionalizar la gestión del clima laboral y los factores psicosociales. Su impacto trasciende el nivel técnico, posicionándose como un recurso estratégico para mejorar la toma de decisiones, fortalecer la cultura organizacional y promover entornos laborales saludables.

Un valor distintivo del SIDO radica en su capacidad para convertir información dispersa en conocimiento estructurado, accesible y visualmente comprensible. Gracias a ello, se facilita la detección de patrones, tendencias y áreas de mejora en tiempo real, lo que permite a los líderes intervenir de manera oportuna. Al disponer de indicadores precisos y fáciles de interpretar, los responsables de la gestión pueden establecer prioridades, redistribuir recursos y evaluar la eficacia de las estrategias aplicadas.

Además, el uso continuo de la plataforma fomenta una cultura de mejora constante, en la cual la retroalimentación y el monitoreo se convierten en prácticas habituales. Este enfoque sistemático contribuye a elevar los niveles de satisfacción, motivación y compromiso del personal, impactando de manera positiva en el desempeño general de la organización.

Desde el punto de vista operativo, SIDO mejora los tiempos de análisis y presentación de resultados, reduciendo la carga administrativa asociada a la evaluación del clima organizacional. Su implementación también facilita el cumplimiento normativo con la NOM-035-STPS-2018, lo cual es especialmente relevante para empresas que buscan alinearse con estándares nacionales de bienestar laboral.

Esta plataforma SIDO no solo cumple una función instrumental en el análisis de datos, sino que se consolida como una herramienta integral para impulsar el desarrollo organizacional, consolidar ambientes de trabajo más sanos y fortalecer la competitividad de las MiPyMEs en un entorno empresarial cada vez más exigente.

5.3.2 Fortalezas y Áreas de Oportunidad de la Plataforma SIDO

Tras la implementación y validación inicial de SIDO, es fundamental identificar aquellos elementos que destacan como fortalezas, así como las áreas que podrían mejorarse para aumentar el alcance, la eficiencia y la sostenibilidad de la herramienta. Este análisis permite orientar futuros desarrollos, garantizar la utilidad práctica del sistema y asegurar su alineación con las necesidades cambiantes de las organizaciones.

Fortalezas:

- ✓ Interfaz intuitiva y accesible para todo tipo de usuario, sin necesidad de conocimientos técnicos avanzados.
- ✓ Visualización clara y dinámica de los resultados mediante gráficas y tablas interpretativas.
- ✓ Comparación de resultados históricos por periodos, lo que permite evaluar el progreso organizacional.
- ✓ Adaptabilidad gracias a su estructura modular y su enfoque en el clima organizacional.
- ✓ Contribución al cumplimiento de la NOM-035-STPS-2018.

Áreas de Oportunidad:

- ✓ Integrar funciones de exportación automática de reportes en formatos como PDF o Excel.
- ✓ Desarrollar un sistema de respaldo en la nube para resguardar datos y resultados.
- ✓ Incorporar una sección de recomendaciones automáticas en función de los resultados obtenidos.
- ✓ Expandir la plataforma hacia una versión móvil para facilitar el acceso desde dispositivos fuera de oficina.
- ✓ Implementar opciones de personalización de los módulos según las necesidades específicas de cada empresa.

5.3.3 Impacto y Alcance de la Plataforma SIDO

La plataforma SIDO ha sido diseñada no solo como un instrumento de diagnóstico organizacional, sino también como un recurso estratégico capaz de transformar la manera en que las MiPyMEs gestionan el bienestar, el clima laboral y la toma de decisiones basada

en evidencia. Su diseño modular, flexible y accesible permite que el impacto de su implementación se extienda a distintos niveles dentro de las organizaciones.

Desde una perspectiva interna, SIDO contribuye directamente a la profesionalización de los procesos de evaluación organizacional. Al ofrecer resultados visuales y comparativos por departamento, dimensión o periodo, la plataforma potencia la capacidad de análisis y fomenta una cultura orientada a la mejora continua. Su valor se refleja en la generación de información útil para rediseñar políticas internas, optimizar la comunicación y fortalecer el liderazgo participativo.

En cuanto a su alcance, SIDO puede aplicarse en diferentes contextos más allá de la empresa constructora en la que fue validada. Su estructura permite su adaptación a instituciones educativas, organizaciones del sector salud, oficinas administrativas y centros productivos, siempre que exista la intención de evaluar factores psicosociales y de clima laboral bajo criterios objetivos y estructurados.

Asimismo, el enfoque normativo alineado con la NOM-035-STPS-2018 amplía su aplicabilidad en empresas que buscan dar cumplimiento a los requerimientos oficiales en materia de prevención de riesgos psicosociales. Esto posiciona a SIDO como una alternativa pertinente, viable y sostenible para organizaciones interesadas en fortalecer su capital humano mediante la evidencia y el monitoreo constante.

El impacto y proyección de SIDO radican en su capacidad para promover ambientes laborales más saludables, impulsar decisiones estratégicas fundamentadas y consolidarse como una solución tecnológica eficaz para fortalecer la competitividad y sostenibilidad de las MiPyMEs.

Resultados

El objetivo de este apartado es presentar un análisis comparativo de los resultados obtenidos en la aplicación del Cuestionario de Clima Organizacional (OCQ) durante las fases 1 y 2, desglosados por cada departamento de la empresa. Esta comparación ofrece una visión detallada de los cambios percibidos por los colaboradores en torno a dos dimensiones centrales: el desempeño laboral y los riesgos psicosociales.

Dichas variables fueron seleccionadas debido a su relevancia en la configuración del clima organizacional y a su influencia directa en la productividad, la satisfacción y la salud mental del personal. El desempeño laboral se vincula con factores como la calidad del liderazgo, la comunicación interna, el reconocimiento, la gestión del cambio y las oportunidades de desarrollo. En contraste, los riesgos psicosociales incluyen aspectos como la autonomía, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, la justicia organizacional y el bienestar integral.

La comparación se efectuó a partir de las respuestas recabadas mediante el OCQ, aplicado con una escala Likert de cinco puntos. Los resultados fueron organizados conforme a las subdimensiones asociados a cada variable, lo que permitió identificar fortalezas, áreas críticas y avances en cada departamento. De igual manera, se estableció un umbral de referencia (3.5) como punto de corte para determinar si los promedios reflejan un entorno favorable o si, por el contrario, evidencian señales de alerta o deterioro.

Este análisis no solo brinda una perspectiva retrospectiva del efecto de las intervenciones organizacionales implementadas, sino que también constituye una base sólida para la toma de decisiones estratégicas orientadas a la mejora continua del clima laboral.

Impacto General del Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional efectuado brindó una perspectiva integral del entorno laboral en la empresa analizada, resaltando tanto los aspectos positivos como las áreas que requieren atención. La aplicación del Cuestionario de Clima Organizacional (OCQ) permitió identificar factores que inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, en su nivel de satisfacción y en la aparición de riesgos psicosociales.

A continuación, se presentan los resultados globales obtenidos a través del Cuestionario de Clima Organizacional (OCQ) para las fases 1 y 2, los cuales permiten visualizar el avance en las diferentes dimensiones evaluadas:

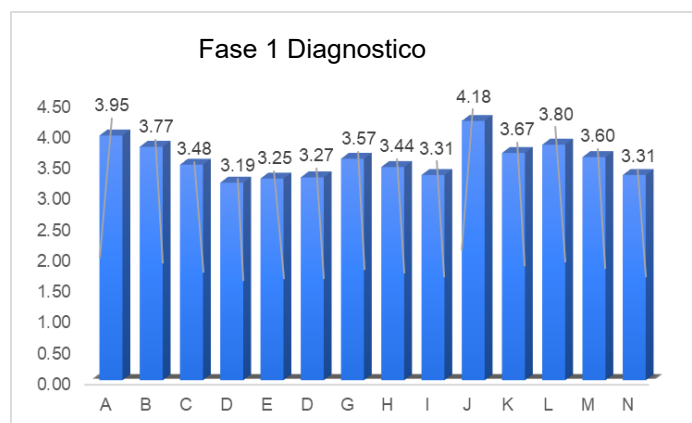


Ilustración 1 Resultados globales del OCQ Fase 1.

En esta primera medición se observan dimensiones por debajo del umbral deseado (3.5), destacando las letras D (Cultura Organizacional), E (Políticas Organizacionales), F (Gestión del Cambio) y G (Oportunidades de Desarrollo), lo que sugiere debilidades en estas áreas clave que impactan directamente en la estructura organizativa y en el desarrollo profesional del personal.

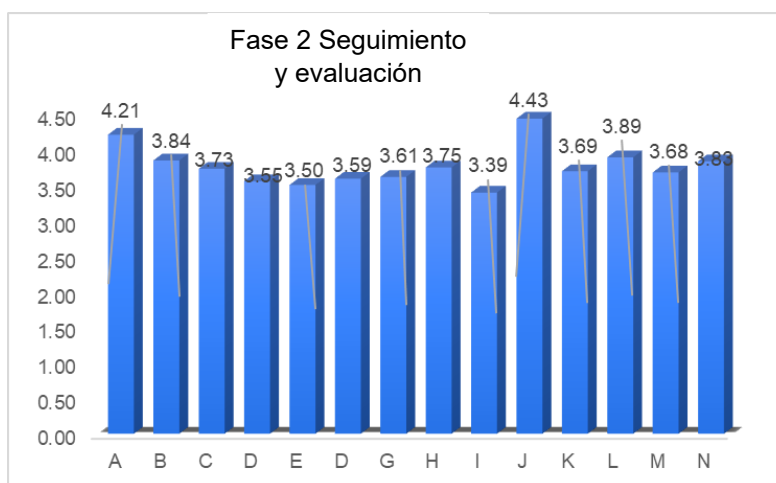


Ilustración 2 Resultados globales del OCQ Fase 2.

La segunda medición refleja mejoras significativas, especialmente en las dimensiones A (liderazgo), J (cultura organizacional) y L (gestión del cambio). Esto sugiere un impacto positivo tras la implementación de estrategias de mejora, evidenciando una transformación favorable en la percepción del clima organizacional.

Resultados e Impacto por Departamentos

Con el objetivo de comprender el impacto del clima organizacional a nivel departamental, se presenta a continuación un análisis comparativo entre los resultados obtenidos en las fases a partir de la aplicación del Cuestionario de Clima Organizacional (OCQ). Este análisis se centra en las dos variables clave del presente estudio: riesgos psicosociales y desempeño laboral, desglosadas en sus respectivas dimensiones según se describe en el marco teórico.

Para facilitar la interpretación, se presenta por cada departamento un cuadro comparativo que muestra la evolución en las dimensiones asociadas a ambas variables. Esta sección permite identificar, de manera clara, las áreas que experimentaron mejoras, así como aquellas que requieren aún atención prioritaria.

Las dimensiones asociadas a las variables incluyen:

- ✓ A (Liderazgo)
- ✓ B (Comunicación organizacional)
- ✓ N (Bienestar general)
- ✓ I (Oportunidades de desarrollo)
- ✓ J (Cultura organizacional)
- ✓ K (Políticas organizacionales)

A través de este enfoque, se busca evidenciar cómo la intervención realizada durante el periodo de estudio impactó directamente en la percepción del clima organizacional desde una perspectiva funcional y emocional en cada área de la empresa.

Resultado por etapas

Resultados Etapa 1 : Diagnostico

En esta fase se examinaron dos aspectos centrales: el Desempeño Laboral y los Riesgos Psicosociales. Ambos fueron abordados mediante un enfoque integrado que combinó el Diagnóstico de Competitividad Organizacional (DCO) y el Cuestionario de Clima Organizacional (OCQ). Esta clasificación permitió identificar los factores esenciales que inciden tanto en la productividad como en el bienestar de los colaboradores.

Clasificación de Variables y su Relevancia en el Clima Organizacional

a) Variables relacionadas con el Desempeño Laboral

Las variables presentadas en la **Tabla 1** se relacionan con los procesos operativos y administrativos que influyen de manera directa en la eficiencia de la organización. Entre los aspectos más relevantes se encuentran:

✓ **Capacitación, Adiestramiento e Instrucción:**

A través del DCO, se detectó la importancia de estas acciones para garantizar que los colaboradores cuenten con las herramientas necesarias para desempeñar sus tareas de manera efectiva y uniforme. Estas variables reflejan la necesidad de estandarizar procesos y mejorar continuamente las competencias técnicas del equipo.

✓ **Liderazgo, Comunicación Organizacional y Oportunidades de Desarrollo:**

Según el OCQ, estas dimensiones subrayan el papel de los líderes no solo como guías, sino también como facilitadores del crecimiento profesional. Una comunicación clara y la apertura de oportunidades de desarrollo son pilares para fomentar la confianza y el compromiso.

b) Variables relacionadas con los Riesgos Psicosociales

Estas variables ponen en evidencia los factores que pueden influir negativamente en la percepción del entorno laboral, así como en el bienestar general de los empleados. Entre ellas destacan:

✓ **Educación:**

Identificada en el DCO como un elemento esencial para reforzar la cultura organizacional. Esto incluye fortalecer la alineación de los colaboradores con la misión, visión y valores de la empresa.

✓ **Políticas Organizacionales, Bienestar General y Cultura Organizacional:**

Con base en los resultados del OCQ, estas dimensiones ponen de manifiesto la necesidad de establecer políticas claras y equitativas, promover un entorno laboral positivo y consolidar el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización.

Variables	
Desempeño Laboral	Riesgos Psicosociales
DCO	

Capacitación	Educación
Adiestramiento	X
Instrucción	X
OCQ	
A. Liderazgo	C. Condiciones físicas del trabajo
B. Comunicación organizacional	E. Relaciones interpersonales
D. Reconocimiento y recompensas	H. Autonomía en el trabajo
F. Satisfacción laboral	J. Cultura organizacional
G. Compromiso organizacional	K. Políticas organizacionales
I. Oportunidades de desarrollo	M. Equidad en la organización
L. Gestión del cambio	N. Bienestar general

Tabla 1 clasificación de las variables de estudio en dos grandes dimensiones: Desempeño Laboral y Riesgos Psicosociales.

Esta categorización no solo permite comprender con mayor claridad la relación entre el desempeño laboral y los riesgos psicosociales, sino que también se convierte en un punto de referencia para la formulación de estrategias específicas dirigidas a fortalecer el clima organizacional y garantizar el bienestar de los colaboradores.

Análisis de Resultados por Departamento

Como parte fundamental del diagnóstico del clima organizacional se llevó a cabo un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos mediante el Cuestionario de Clima Organizacional (OCQ) y el Diagnóstico de Competitividad Organizacional (DCO). Este análisis fue realizado de forma segmentada por departamentos, lo que permitió identificar fortalezas clave, áreas de oportunidad y particularidades en cada área de trabajo. Este enfoque detallado resulta indispensable para diseñar estrategias específicas que atiendan las necesidades y características de cada equipo.

La implementación de la plataforma SDO jugó un papel central en este proceso, ya que permitió la visualización de los resultados mediante gráficas claras y precisas que facilitaron el análisis de las dimensiones evaluadas. Mediante esta herramienta fue posible mostrar la

información de manera accesible, logrando una comprensión integral y estructurada de los factores que inciden en el desempeño laboral y en los riesgos psicosociales de los colaboradores. Asimismo, las representaciones gráficas ofrecieron un apoyo visual que facilitó la identificación de tendencias y patrones específicos en aspectos como el liderazgo, la comunicación organizacional, el bienestar general y la cultura organizacional.

El análisis desagregado por departamentos evidenció que las percepciones sobre el clima organizacional difieren de manera notable entre las distintas áreas, resaltando fortalezas como el liderazgo y la comunicación en ciertos equipos, así como desafíos vinculados con la gestión del cambio, las políticas internas y las oportunidades de desarrollo en otros.

Estos hallazgos no solo subrayan la diversidad de necesidades dentro de la empresa, sino que también abren la puerta para implementar soluciones personalizadas que fomenten un entorno laboral más equitativo, motivador y productivo.

Este enfoque, apoyado en el uso de herramientas tecnológicas como SIDO, enfatiza la relevancia de incorporar la innovación en la gestión organizacional, ya que no solo facilita un diagnóstico más preciso, sino que también proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas orientadas a la mejora continua.

A continuación, se muestran las tablas de resultados que reflejan las variables y los indicadores clave de desempeño (KPIs) identificados para trabajar en cada área:

Análisis general			
Variables	Desempeño Laboral	Riesgos Psicosociales	Conclusión
OQC	A (Liderazgo) (4.5): Liderazgo sólido y efectivo, con comunicación clara y accesibilidad por parte de los líderes.	N (Bienestar general) (3.9): La organización prioriza el bienestar de sus empleados, aunque hay áreas de oportunidad.	La organización demuestra un liderazgo sólido y un enfoque positivo en el bienestar, aunque requiere ajustes.
	B (Comunicación organizacional) (4.2): Comunicación eficiente que	K (Políticas organizacionales) (2.5): Percepción de	Aunque la comunicación es efectiva, las

	minimiza incertidumbre y fomenta transparencia.	políticas poco claras o equitativas, generando desconfianza.	políticas internas necesitan mayor claridad y percepción de equidad.
	I (Oportunidades de desarrollo) (2.0): Percepción limitada de oportunidades de desarrollo profesional.	J (Cultura organizacional) (2.3): Necesidad de reforzar la identidad y valores compartidos en la organización.	Es crucial trabajar en el desarrollo profesional y fortalecer la cultura organizacional dentro de la empresa.
Conclusión General	Las fortalezas clave en liderazgo y comunicación organizacional, lo que genera confianza y un ambiente favorable para los empleados. Sin embargo, hay desafíos importantes en el desarrollo profesional, la cultura organizacional y la percepción de claridad y equidad en las políticas internas. Estos aspectos críticos requieren atención para fomentar el compromiso, la motivación y la cohesión dentro de la empresa.		

Tabla 2 Análisis general

La tabla presenta un análisis general del clima organizacional en la constructora, clasificando los resultados según las variables de Desempeño Laboral y Riesgos Psicosociales evaluadas a través del Cuestionario de Clima Organizacional (OCQ). Se destacan fortalezas como el liderazgo sólido y la comunicación organizacional eficiente, que generan confianza y un ambiente favorable para los empleados. Sin embargo, también se identifican áreas de oportunidad relacionadas con las políticas organizacionales, la cultura organizacional y las limitadas oportunidades de desarrollo profesional, las cuales impactan la percepción de equidad y el sentido de pertenencia dentro de la empresa.

Este análisis integral subraya la importancia de fortalecer aspectos críticos para fomentar un entorno laboral más inclusivo, motivador y productivo, contribuyendo al desarrollo sostenible.

DCO			
	Componente	Descripción	Conclusión
Desempeño Laboral	Capacitación (31.2%)	La mayor necesidad identificada; busca mejorar habilidades generales como liderazgo, gestión o conocimientos técnicos para aumentar la eficiencia del equipo.	Es fundamental implementar programas de capacitación continua para optimizar el desempeño de los empleados.
	Adiestramiento (25%)	Fortalece competencias específicas relacionadas con tareas operativas, asegurando mayor precisión y especialización en las funciones de los empleados.	El adiestramiento incrementará la eficiencia operativa y reducirá errores en la ejecución de tareas.
	Instrucción (15.9%)	Garantiza la correcta comprensión y ejecución de procesos establecidos, asegurando un trabajo estandarizado y acorde a las expectativas de calidad.	La instrucción es clave para estandarizar procesos y mantener altos estándares de calidad en el trabajo.
Riesgos Psicosociales	Educación (26.8%)	Refuerza aspectos relacionados con la cultura organizacional: misión, visión, valores y estructura, promoviendo el compromiso y alineación con objetivos.	La educación ayudará a reducir riesgos psicosociales fortaleciendo la identidad cultural y el sentido de pertenencia.

Tabla 3 Diagnostico de Competitividad Organizacional

La tabla presenta un análisis detallado de los componentes evaluados mediante el Diagnóstico de Competitividad Organizacional (DCO), enfocados en el Desempeño Laboral y los Riesgos Psicosociales. En el ámbito del desempeño laboral, se identificaron como prioridades la capacitación, el adiestramiento y la instrucción, que buscan mejorar

habilidades generales, fortalecer competencias específicas y garantizar la estandarización de procesos, respectivamente. Estas acciones son clave para optimizar la eficiencia operativa y reducir errores en las funciones laborales.

Por otro lado, en los riesgos psicosociales se destaca la educación como un factor esencial para reforzar la cultura organizacional. Este componente ayuda a fortalecer el sentido de pertenencia y la alineación con los valores y objetivos de la empresa, contribuyendo así a reducir riesgos asociados al entorno laboral.

Este análisis resalta la importancia de implementar estrategias dirigidas a atender estas áreas críticas, promoviendo un entorno laboral más eficiente, equitativo y alineado con los objetivos organizacionales.

Análisis general del departamento de Gerencia			
Variables	Desempeño Laboral	Riesgos Psicosociales	Conclusión
OQC	A (Liderazgo) (5.0): Liderazgo altamente positivo, con guía clara y ambiente de confianza.	N (Bienestar general) (4.2): Percepción de apoyo adecuado para calidad de vida laboral.	Gerencia destaca por un liderazgo sólido y un enfoque positivo en el bienestar de los empleados.
	B (Comunicación organizacional) (4.5): Comunicación efectiva que asegura claridad en metas y tareas.	K (Políticas organizacionales) (2.5): Políticas percibidas como poco claras o equitativas, generando desconfianza.	La comunicación es efectiva, pero las políticas internas requieren mejoras en claridad y equidad.
	I (Oportunidades de desarrollo) (2.0): Percepción limitada de crecimiento profesional y capacitación.	J (Cultura organizacional) (2.3): Falta de valores compartidos y	Es crucial fortalecer las oportunidades de desarrollo y

		desconexión con la misión organizacional.	reforzar la cultura organizacional.
Conclusión General	La gerencia presenta fortalezas clave en liderazgo y comunicación, pero enfrenta desafíos importantes en el desarrollo profesional y la cohesión cultural. Esto subraya la necesidad de una estrategia integral para abordar áreas críticas como la claridad en políticas internas y el fomento de valores compartidos.		

Tabla 4 Análisis general del departamento de Gerencia.

La tabla presenta el análisis general del departamento de Gerencia, en el que se evaluaron las variables de Desempeño Laboral y Riesgos Psicosociales a través del Cuestionario de Clima Organizacional (OCQ). Los hallazgos señalan un liderazgo altamente positivo, caracterizado por una orientación clara y un entorno de confianza, así como una comunicación efectiva que garantiza precisión en los objetivos y tareas. No obstante, se identificaron áreas de mejora relevantes, como la percepción de políticas internas poco transparentes y equitativas, junto con la necesidad de fortalecer las oportunidades de crecimiento profesional y la cohesión cultural.

Este análisis subraya la relevancia de implementar estrategias que fortalezcan la claridad en las políticas organizacionales y promuevan una cultura sólida, alineando los valores compartidos con los objetivos del departamento. Con ello, se pretende optimizar tanto el bienestar de los colaboradores como el desempeño operativo de la organización.

Análisis general del departamento Administrativo			
Variables	Desempeño Laboral	Riesgos Psicosociales	Conclusión
OCQ	A (Liderazgo) (4.0): Liderazgo efectivo, con claridad en metas y accesibilidad de los líderes, promoviendo confianza.	N (Bienestar general) (3.8): Respaldo en la calidad de vida laboral que motiva y satisface a los empleados.	El liderazgo y el bienestar general son fortalezas que generan confianza y motivación en los empleados.

	B (Comunicación organizacional) (4.0): Comunicación fluida que asegura una ejecución efectiva de tareas y objetivos.	K (Políticas organizacionales) (2.3): Percepción de políticas ambiguas y poco justas, generando incertidumbre.	Aunque la comunicación es efectiva, la claridad y justicia en las políticas necesitan mejoras significativas.
	I (Oportunidades de desarrollo) (1.8): Percepción de pocas oportunidades para avanzar profesionalmente.	J (Cultura organizacional) (2.0): Falta de cohesión y valores compartidos que afectan la colaboración y el compromiso.	Es crucial trabajar en el desarrollo profesional y reforzar la cultura organizacional para motivar al personal.
Conclusión General	El Departamento Administrativo presenta fortalezas en liderazgo, comunicación y bienestar general, lo que fomenta un ambiente de confianza y motivación. Sin embargo, enfrenta desafíos significativos en el desarrollo profesional, la cultura organizacional y la claridad en las políticas internas. Para mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, es fundamental implementar planes de desarrollo profesional y fortalecer los valores compartidos, además de clarificar y hacer más equitativas las políticas organizacionales.		

Tabla 5 Análisis general del departamento Administrativo

La tabla presenta el análisis correspondiente al departamento Administrativo, en el que se evaluaron las dimensiones de Desempeño Laboral y Riesgos Psicosociales mediante la aplicación del Cuestionario de Clima Organizacional (OCQ). Los resultados evidencian fortalezas significativas en el liderazgo efectivo y en el apoyo al bienestar general, factores que generan confianza y motivación en los colaboradores. Del mismo modo, la comunicación organizacional fluida contribuye a una ejecución eficiente de las tareas y al cumplimiento de objetivos.

Sin embargo, también se identificaron áreas críticas que requieren atención, como las limitadas oportunidades de desarrollo profesional, la percepción de políticas internas

ambiguas y la falta de cohesión en la cultura organizacional. Estas debilidades pueden repercutir negativamente en la colaboración y en el compromiso del personal.

El análisis enfatiza la importancia de implementar estrategias orientadas a ampliar las oportunidades de desarrollo, fortalecer los valores compartidos dentro de la organización y mejorar la transparencia y equidad en las políticas internas. Dichas acciones resultan esenciales para consolidar la motivación y la satisfacción del equipo administrativo.

Análisis general del Departamento de Proyectos			
Variables	Desempeño Laboral	Riesgos Psicosociales	Conclusión
OQC	A (Liderazgo) y B (Comunicación organizacional) (4.0): Liderazgo y comunicación positivos, con confianza en líderes y flujo claro de información.	N (Bienestar general) (4.0): Percepción favorable del respaldo laboral y cuidado del entorno laboral.	Fortalezas claras en liderazgo, comunicación y respaldo general, que contribuyen a un ambiente laboral positivo.
		K (Políticas organizacionales) y L (Gestión del cambio) (Intermedio): Percepción de ambigüedad y poca flexibilidad ante cambios.	Las políticas y la gestión del cambio requieren ajustes para reducir incertidumbre y mejorar la adaptación del equipo.
	I (Oportunidades de desarrollo) y J (Cultura organizacional) (Cercano a 2): Percepción limitada sobre crecimiento profesional y falta de identidad cultural.		Es crucial trabajar en el desarrollo profesional y reforzar la cultura organizacional para motivar al personal.

Conclusión General	El Departamento de Proyectos presenta fortalezas significativas en liderazgo, comunicación y bienestar general, lo que fomenta la confianza y el respaldo hacia los empleados. Sin embargo, las oportunidades de desarrollo y la cultura organizacional son áreas críticas que deben ser abordadas para mejorar el compromiso y la cohesión del equipo. Además, la gestión del cambio y la claridad en las políticas internas son elementos clave para fortalecer la adaptabilidad y la confianza organizacional.
---------------------------	---

Tabla 6 Análisis general del Departamento de Proyectos

La tabla presenta el análisis del Departamento de Proyectos, en el cual se evaluaron las dimensiones de Desempeño Laboral y Riesgos Psicosociales mediante la aplicación del Cuestionario de Clima Organizacional (OCQ). Los resultados muestran fortalezas en aspectos como el liderazgo, la comunicación y el respaldo laboral, factores que fortalecen la confianza de los colaboradores y favorecen un entorno de trabajo positivo.

No obstante, se identificaron áreas de mejora prioritarias, entre ellas las oportunidades de desarrollo profesional y la cultura organizacional, donde los empleados perciben limitaciones en cuanto al crecimiento y una débil identidad cultural dentro del equipo. Asimismo, la gestión del cambio y la claridad en las políticas internas reflejan niveles intermedios, lo que denota cierta incertidumbre y una baja capacidad de adaptación frente a transformaciones.

Este análisis destaca la necesidad de implementar estrategias que fortalezcan el desarrollo profesional, promuevan la cohesión organizacional y ofrezcan mayor claridad en la gestión del cambio y en las políticas internas, con el propósito de construir un entorno laboral más flexible y alineado con los objetivos institucionales.

Análisis general del Departamento de Operaciones			
Variables	Desempeño Laboral	Riesgos Psicosociales	Conclusión
OQC	A (Liderazgo) (4.0): Liderazgo efectivo, con guía clara y coherente, generando confianza y dirección.	N (Bienestar general) (3.5): Percepción positiva de la calidad de vida laboral, reflejando un entorno cuidado.	Fortalezas en liderazgo y bienestar general que generan confianza y satisfacción entre los empleados.

	B (Comunicación organizacional) (4.0): Comunicación clara y efectiva que minimiza confusiones y mejora la colaboración.	K (Políticas organizacionales) (2.5): Percepción de confusión o falta de equidad en la aplicación de políticas internas.	Comunicación sólida, pero las políticas internas requieren ajustes para mejorar su claridad y equidad.
		L (Gestión del cambio) (2.8): Resistencia o incertidumbre ante cambios, debido a falta de comunicación o preparación.	La gestión del cambio debe fortalecerse para mejorar la adaptabilidad y confianza frente a nuevas dinámicas.
	I (Oportunidades de desarrollo) (1.5): Falta de posibilidades claras de crecimiento profesional.	J (Cultura organizacional) (1.8): Falta de identidad compartida y valores claros, afectando la cohesión grupal.	Mejorar las oportunidades de desarrollo y reforzar la cultura organizacional son prioridades esenciales.
Conclusión General	El Departamento de Operaciones muestra fortalezas en liderazgo, comunicación organizacional y bienestar general, lo que crea un ambiente laboral positivo y confiable. Sin embargo, enfrenta desafíos importantes en oportunidades de desarrollo profesional, cultura organizacional, y claridad en las políticas internas. Adicionalmente, la gestión del cambio es un área clave a reforzar para garantizar que el equipo esté preparado y dispuesto a adaptarse a nuevas dinámicas.		

Tabla 7 Análisis general del Departamento de Operaciones

La tabla expone el análisis del Departamento de Operaciones, en el que se evaluaron las dimensiones de Desempeño Laboral y Riesgos Psicosociales mediante el Cuestionario de Clima Organizacional (OCQ). Los resultados señalan fortalezas relevantes en el liderazgo, la comunicación organizacional y el bienestar general, factores que propician un entorno de confianza y un ambiente laboral favorable para los colaboradores.

No obstante, también se identificaron desafíos significativos en aspectos como las oportunidades de desarrollo profesional y la cultura organizacional, donde se perciben limitaciones en el crecimiento y una débil presencia de valores compartidos, lo que repercute en la cohesión del equipo. De igual manera, las políticas internas muestran carencias en términos de claridad y equidad, mientras que la gestión del cambio refleja resistencia e incertidumbre frente a nuevas dinámicas, atribuibles a una comunicación insuficiente o a una preparación inadecuada.

Este análisis enfatiza la necesidad de fortalecer la capacidad de adaptación del equipo mediante una gestión del cambio más efectiva, mejorar la transparencia en las políticas internas y fomentar un entorno que promueva tanto el desarrollo profesional como la cohesión grupal, elementos indispensables para alcanzar un desempeño óptimo en el departamento.

Primeras Recomendaciones

A partir del análisis minucioso de las variables evaluadas en el clima organizacional de la empresa constructora, se plantearon recomendaciones específicas orientadas a atender las áreas de oportunidad detectadas en las dimensiones de Desempeño Laboral y Riesgos Psicosociales. Estas propuestas se centran en acciones concretas que incidan de manera directa en indicadores clave (KPIs) como el liderazgo, la comunicación interna, las oportunidades de desarrollo profesional, la cohesión grupal y el bienestar integral.

En lo que respecta al Desempeño Laboral (tabla 8), se evidenció la necesidad de fortalecer competencias esenciales en liderazgo y comunicación efectiva, así como de implementar estrategias que amplíen las oportunidades de desarrollo profesional y el reconocimiento al trabajo realizado. Estas medidas resultan fundamentales para consolidar un entorno de trabajo eficiente y motivador, en el que los colaboradores puedan desplegar su máximo potencial.

Variable	Indicador	Acción
Desempeño Laboral	Fortalecer el Liderazgo	- Implementar programas de capacitación continua en habilidades como comunicación, empatía y resolución de conflictos.

Acciones relacionadas con fortalecer el liderazgo, la comunicación efectiva y el reconocimiento profesional.		- Establecer programas de mentoría y coaching para guiar el desarrollo profesional.
		- Diseñar trayectorias de carrera claras y comunicar oportunidades de crecimiento.
		- Fomentar interacciones personalizadas entre líderes y empleados para establecer metas específicas.
		- Crear un sistema estructurado de reconocimiento individual y grupal, con criterios claros y transparentes.

Tabla 8 Tabla de recomendaciones variable desempeño laboral

Por otra parte, en lo referente a los Riesgos Psicosociales (tabla 9), se resaltó la necesidad de fortalecer la cultura organizacional e impulsar iniciativas orientadas a mejorar el bienestar integral de los colaboradores. Estas acciones contemplan la implementación de estrategias para disminuir los niveles de estrés, fomentar la salud mental y física, así como consolidar el sentido de pertenencia y la cohesión dentro de los equipos de trabajo.

Variable	Indicador	Acción
Riesgos Psicosociales	Reforzar la Cultura Organizacional	-Organizar talleres grupales que refuercen los valores organizacionales y alineen esfuerzos con los objetivos empresariales.
Acciones enfocadas en mejorar el bienestar general, reducir estrés, reforzar la cultura organizacional y fomentar		- Promover actividades de integración y dinámicas colaborativas que fortalezcan la cohesión y el sentido de pertenencia.
		- Diseñar estrategias de comunicación constante sobre misión, visión y objetivos.
		- Crear espacios de diálogo abiertos para expresar inquietudes e ideas.
		- Celebrar logros individuales y colectivos mediante un programa interno de reconocimientos.

cohesión grupal.	Promover el Bienestar General	- Introducir iniciativas para el equilibrio trabajo-vida, como horarios flexibles y actividades de bienestar.
		- Ofrecer incentivos personalizados como días libres adicionales o reconocimientos por metas cumplidas.
		- Organizar talleres de manejo del estrés, autocuidado y equilibrio trabajo-vida.
		- Implementar programas de salud física y mental adaptados a las necesidades del equipo.

Tabla 9 Tabla de recomendaciones variable riesgos psicosociales

Las propuestas planteadas no solo tienen como objetivo atender las debilidades detectadas, sino también potenciar el impacto favorable de las fortalezas existentes. Estas recomendaciones están dirigidas a la construcción de un entorno laboral que promueva la motivación, la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, factores fundamentales para asegurar el crecimiento sostenible de la organización.

Resultados Etapa 2 seguimiento y resultados

La segunda fase del estudio sobre el clima organizacional en la empresa constructora incorporó un enfoque más completo e integral al integrar el diagnóstico de riesgos psicosociales conforme a la NOM-035-STPS-2018, complementando el análisis previamente realizado mediante el Cuestionario de Clima Organizacional (OCQ). Esta combinación metodológica permitió una evaluación más precisa tanto del desempeño laboral como de las condiciones que pueden incidir en la salud emocional, el bienestar y la productividad de los colaboradores.

El propósito de esta segunda evaluación fue identificar cambios, avances o retrocesos en las dimensiones del clima organizacional tras la implementación de estrategias internas, así como examinar el estado actual de los riesgos psicosociales con base en las guías normativas oficiales. Este nuevo diagnóstico buscó ofrecer una visión más detallada del entorno laboral y proponer acciones encaminadas a fortalecer las buenas prácticas y atender las áreas de vulnerabilidad organizacional.

Los resultados de esta etapa se presentan organizados en tres apartados principales: la clasificación de variables, el análisis general de la empresa y el análisis por departamentos.

Esta estructura permite observar no solo la evolución del clima organizacional, sino también las diferencias internas entre áreas, lo que facilita el diseño de estrategias más personalizadas para la mejora continua y la prevención efectiva de riesgos psicosociales.

Clasificación de Variables

En la segunda etapa del estudio, el análisis del clima organizacional se basó exclusivamente en los resultados obtenidos mediante el Cuestionario de Clima Organizacional (OCQ). A partir de este instrumento, se conservaron las dos dimensiones principales: Desempeño Laboral y Riesgos Psicosociales, permitiendo evaluar tanto los factores que impulsan la productividad como aquellos que inciden en la percepción del entorno laboral por parte de los empleados.

Las variables fueron clasificadas de la siguiente manera:

Dimensión	Variables OCQ
Desempeño Laboral	A. Liderazgo B. Comunicación organizacional I. Oportunidades de desarrollo
Riesgos Psicosociales	N. Bienestar general K. Políticas organizacionales J. Cultura organizacional

Tabla 10 Variables

Esta clasificación conservó la lógica metodológica empleada en la primera etapa, lo cual permitió generar una comparación congruente y analizar la evolución de las percepciones organizacionales a lo largo del tiempo.

Análisis General de la empresa de estudio

Variables	Desempeño Laboral	Riesgos Psicosociales	Conclusión
OQC	A (Liderazgo) (4.5): Liderazgo sólido y accesible, con directrices claras y	N (Bienestar general) (3.9): Se percibe un ambiente de trabajo saludable, aunque aún existen áreas con	El liderazgo y el respaldo emocional al personal son pilares fuertes dentro de la empresa que contribuyen a la

	coherencia en la toma de decisiones.	necesidad de atención emocional.	estabilidad organizacional.
	B (Comunicación organizacional) (4.2): Flujo de información eficiente que reduce ambigüedad y promueve transparencia.	K (Políticas organizacionales) (2.5): Las políticas internas siguen generando incertidumbre, con percepciones de poca claridad o equidad.	Aunque la comunicación institucional ha demostrado mantenerse efectiva, la falta de claridad normativa continúa como un punto crítico a resolver.
	I (Oportunidades de desarrollo) (2.0): Persisten las limitaciones en cuanto a crecimiento profesional y movilidad interna.	J (Cultura organizacional) (2.3): Se mantiene una percepción débil de identidad organizacional y valores compartidos.	Resulta prioritario rediseñar estrategias enfocadas en el desarrollo de carrera y el fortalecimiento de la cultura institucional.
Conclusión General	Se mantiene fortalezas claras en liderazgo, comunicación organizacional y bienestar general, lo cual favorece un entorno de confianza y productividad. No obstante, se mantienen como desafíos críticos la falta de oportunidades de desarrollo, la débil cultura organizacional y la percepción de políticas poco claras o justas. Para mejorar el clima organizacional, es necesario implementar acciones que fortalezcan la identidad institucional, amplíen las oportunidades de crecimiento y garanticen mayor transparencia en la gestión interna.		

Tabla 11 Análisis general del clima organizacional – Etapa 2

La segunda evaluación del clima organizacional muestra una consolidación en aquellas dimensiones que históricamente han sido identificadas como fortalezas clave: liderazgo, comunicación organizacional y bienestar general. La alta puntuación obtenida en liderazgo (4.5) reafirma la percepción positiva hacia las figuras directivas, caracterizadas por su accesibilidad, claridad en las instrucciones y coherencia en la toma de decisiones. De igual

manera, la comunicación organizacional (4.2) mantiene un desempeño favorable, reflejando un flujo informativo eficaz que reduce la incertidumbre y fomenta relaciones laborales más colaborativas. Estas variables, junto con un nivel aceptable en bienestar general (3.9), configuran un entorno de trabajo que favorece la confianza, la estabilidad emocional y el compromiso de los colaboradores.

No obstante, el análisis también evidencia la permanencia de áreas críticas que no han mostrado avances significativos respecto a la primera etapa. Las oportunidades de desarrollo (2.0) continúan siendo percibidas como insuficientes, lo que puede repercutir de manera negativa en la motivación, la permanencia y el crecimiento del talento humano dentro de la organización. A su vez, la cultura organizacional (2.3) refleja debilidades en aspectos relacionados con la identidad compartida, el sentido de pertenencia y la cohesión del equipo. A ello se suma la baja valoración en políticas internas (2.5), que mantiene una percepción de ambigüedad, inequidad o falta de claridad normativa, generando desconfianza entre los empleados.

Estos hallazgos sugieren que, aunque la constructora ha logrado conservar un núcleo funcional sólido, resulta necesario rediseñar e intensificar las estrategias organizacionales, especialmente aquellas orientadas a la movilidad interna, la gestión del talento, el fortalecimiento de la identidad institucional y la transparencia normativa. Atender estos aspectos críticos no solo permitirá avanzar en la consolidación del clima organizacional, sino también garantizar una base sólida para el desarrollo sostenible de la empresa.

Análisis general por departamento

Análisis del Departamento de Gerencia – Etapa 2

Variables	Desempeño Laboral	Riesgos Psicosociales	Conclusión
OQC	A (Liderazgo) (4.9): Liderazgo altamente efectivo, con directrices claras y presencia accesible.	N (Bienestar general) (4.5): Percepción muy positiva del entorno laboral, con atención al bienestar emocional.	La gerencia se consolida como un referente en liderazgo y cuidado del personal, generando un entorno de

			confianza y estabilidad.
	B (Comunicación organizacional) (4.8): Comunicación fluida y clara que refuerza la transparencia interna.	K (Políticas organizacionales) (2.6): Persisten dudas sobre la equidad y aplicación de políticas internas.	A pesar de la buena comunicación, la estructura normativa debe ser revisada para evitar interpretaciones ambiguas.
	I (Oportunidades de desarrollo) (1.5): Muy limitada percepción sobre crecimiento profesional.	J (Cultura organizacional) (2.1): Débil identificación con los valores institucionales.	Es necesario reforzar el sentido de pertenencia y crear mecanismos claros de desarrollo profesional.
Conclusión General	El Departamento de Gerencia destaca por su alto desempeño en liderazgo, comunicación y bienestar general, consolidándose como un espacio de estabilidad organizacional. No obstante, enfrenta debilidades en el fortalecimiento de la cultura organizacional y en la creación de oportunidades de crecimiento profesional. Asimismo, se requiere mayor claridad y equidad en las políticas internas para mantener la coherencia entre la gestión directiva y la experiencia del personal.		

Tabla 12 Análisis del Departamento de Gerencia – Etapa 2

El análisis de los resultados obtenidos para el Departamento de Gerencia muestra un perfil altamente favorable en aspectos clave del clima organizacional. Las dimensiones de liderazgo (4.9) y comunicación organizacional (4.8) alcanzan calificaciones destacadas, reflejando un estilo de gestión efectivo, cercano y claro, que brinda dirección y genera confianza entre el personal. Esta percepción se refuerza con una puntuación sólida en bienestar general (4.5), lo que indica que las condiciones laborales y el ambiente emocional son propicios para el desempeño y la satisfacción del equipo.

No obstante, el diagnóstico también revela áreas críticas que requieren atención prioritaria. La percepción sobre oportunidades de desarrollo profesional (1.5) es significativamente

baja, lo que sugiere una ausencia de trayectorias claras de crecimiento, capacitación o movilidad interna. Este factor representa un riesgo a mediano y largo plazo, pues puede impactar en la motivación y en la retención del talento. Por otro lado, la cultura organizacional (2.1) también refleja debilidad, evidenciando una falta de identificación con los valores institucionales, lo cual puede afectar la cohesión del equipo y su alineación con los objetivos estratégicos.

Asimismo, la dimensión de políticas organizacionales (2.6) muestra que, a pesar de la buena comunicación entre líderes y colaboradores, existen vacíos o ambigüedades en la aplicación de normas internas, lo que genera incertidumbre y posibles inconsistencias en la gestión.

En conjunto, estos resultados posicionan al Departamento de Gerencia como una unidad fuerte en liderazgo y relaciones humanas, pero con una necesidad clara de trabajar en el fortalecimiento cultural, el diseño de planes de carrera y la formalización transparente de sus políticas internas, con el fin de sostener el alto desempeño sin sacrificar la motivación y el sentido de pertenencia del equipo.

Análisis del Departamento de Administración – Etapa 2

Variables	Desempeño Laboral	Riesgos Psicosociales	Conclusión
OQC	A (Liderazgo) (3.9): Liderazgo funcional con niveles aceptables de dirección y confianza.	N (Bienestar general) (3.6): Percepción positiva del ambiente laboral, aunque con áreas por fortalecer.	El liderazgo y el bienestar general favorecen la estabilidad emocional del personal.
	B (Comunicación organizacional) (3.8): Comunicación fluida que contribuye a una ejecución eficiente de las tareas.	K (Políticas organizacionales) (2.5): Percepción persistente de ambigüedad en normas y procesos.	Aunque la comunicación interna es efectiva, las políticas necesitan mayor claridad y equidad.
	I (Oportunidades de desarrollo) (1.7):	J (Cultura organizacional) (2.2):	Es prioritario promover el

	Limitada percepción sobre posibilidades de crecimiento y aprendizaje.	Se mantiene una débil conexión con los valores y prácticas institucionales.	desarrollo profesional y fortalecer la identidad organizacional.
Conclusión General	El Departamento de Administración presenta fortalezas en liderazgo, comunicación organizacional y bienestar general, lo que genera un entorno laboral relativamente estable. Sin embargo, las oportunidades de desarrollo, la cultura institucional y la claridad en las políticas internas continúan como retos clave. Para mejorar la motivación y compromiso del personal, se recomienda establecer planes de desarrollo profesional, reforzar los valores compartidos y transparentar la gestión interna.		

Tabla 13 Análisis del Departamento de Administración – Etapa 2

Los resultados del Departamento de Administración reflejan un clima organizacional estable pero aún limitado en su capacidad de desarrollo. Las puntuaciones en liderazgo (3.9) y comunicación organizacional (3.8) muestran que existe una gestión funcional con líderes accesibles y una estructura de comunicación que facilita la operación diaria. A esto se suma una percepción positiva del bienestar general (3.6), lo cual indica que el entorno laboral es, en términos generales, adecuado y emocionalmente saludable.

No obstante, al igual que en etapas previas, este departamento mantiene debilidades estructurales importantes. La calificación de 1.7 en oportunidades de desarrollo evidencia una percepción clara de estancamiento profesional. Esta limitación puede generar frustración, desmotivación o incluso rotación de personal si no se implementan mecanismos claros de promoción, aprendizaje y crecimiento interno. Además, la dimensión de cultura organizacional (2.2) señala una débil apropiación de los valores institucionales, lo cual impacta negativamente en la cohesión del equipo y el sentido de pertenencia.

En la misma línea, las políticas organizacionales (2.5) continúan siendo un foco de incertidumbre. Aunque la comunicación general es efectiva, la falta de claridad en las reglas internas genera percepciones de ambigüedad o desigualdad en su aplicación.

Este escenario sugiere que, si bien el departamento ha logrado mantener condiciones aceptables en cuanto a liderazgo, comunicación y bienestar, debe enfocar esfuerzos en el fortalecimiento de su cultura organizacional, la formalización de oportunidades de

crecimiento y la transparencia normativa. Abordar estos aspectos será clave para consolidar un ambiente más motivador, justo y comprometido.

Análisis del Departamento de Proyectos – Etapa 2

Variables	Desempeño Laboral	Riesgos Psicosociales	Conclusión
OQC	A (Liderazgo) (3.9): Liderazgo funcional, con orientación clara y percepción de accesibilidad.	N (Bienestar general) (3.5): Evaluación estable del entorno laboral, con equilibrio emocional moderado.	La estabilidad en liderazgo y bienestar general contribuye a un entorno de trabajo funcional.
	B (Comunicación organizacional) (3.4): Comunicación aceptable, con márgenes de mejora en claridad y oportunidad.	K (Políticas organizacionales) (2.7): Persisten percepciones de falta de precisión en las normas internas.	La comunicación puede fortalecerse y las políticas requieren mayor definición.
	I (Oportunidades de desarrollo) (2.1): Percepción limitada sobre crecimiento profesional y aprendizaje.	J (Cultura organizacional) (2.4): Cultura institucional poco interiorizada por el equipo.	Se deben reforzar las estrategias de formación y cohesión cultural.
Conclusión General	El Departamento de Proyectos presenta un clima organizacional funcional, con aspectos positivos en liderazgo y bienestar general. Sin embargo, persisten debilidades relacionadas con la cultura organizacional, las oportunidades de desarrollo profesional y la claridad de las políticas internas. Abordar estas dimensiones resultará clave para consolidar la cohesión del equipo y potenciar su compromiso a largo plazo.		

Tabla 14 Análisis del Departamento de Proyectos – Etapa 2

Los resultados del Departamento de Proyectos muestran un equilibrio parcial en el clima organizacional, con dimensiones que reflejan estabilidad operativa y otras que continúan representando áreas críticas de mejora. El liderazgo alcanza una calificación de 3.9, lo que

sugiere que los integrantes del equipo perciben una conducción adecuada, con líderes accesibles y con lineamientos relativamente claros. De igual forma, el bienestar general (3.5) se sitúa en un rango aceptable, reflejando condiciones laborales emocionalmente estables que permiten mantener la funcionalidad del grupo.

Sin embargo, el análisis revela también zonas frágiles que requieren atención prioritaria. La comunicación organizacional (3.4), aunque cercana al umbral deseado, presenta margen de mejora en cuanto a oportunidad, claridad y bidireccionalidad. Más preocupantes son los indicadores de oportunidades de desarrollo (2.1) y cultura organizacional (2.4), que manifiestan una percepción reducida de crecimiento profesional y una conexión débil con los valores institucionales. Esto podría afectar el sentido de pertenencia y limitar el compromiso a mediano plazo si no se interviene con acciones formativas y culturales más estructuradas.

Por otra parte, la dimensión de políticas organizacionales (2.7) refleja cierta incertidumbre respecto a la aplicación de las normas internas. Si bien la percepción no resulta tan baja en comparación con otras áreas, continúa siendo un punto de ambigüedad que puede dificultar la toma de decisiones y generar percepciones de inequidad.

En conjunto, los resultados del Departamento de Proyectos muestran una base organizacional funcional, aunque con la necesidad de fortalecer sus estrategias de desarrollo humano, consolidar la cultura organizacional y brindar mayor claridad en el marco normativo, a fin de alcanzar una mejora sustancial y sostenida en el clima laboral.

Análisis del Departamento de Operación – Etapa 2

Variables	Desempeño Laboral	Riesgos Psicosociales	Conclusión
OQC	A (Liderazgo) (4.3): Liderazgo efectivo, con dirección clara y confianza en la figura del líder.	N (Bienestar general) (3.6): Entorno laboral saludable con percepción favorable del respaldo organizacional.	El liderazgo sólido y el bienestar general contribuyen a la eficiencia y confianza del personal.
	B (Comunicación organizacional) (3.9): Comunicación	K (Políticas organizacionales) (2.5): Persisten dudas	Aunque existe una comunicación efectiva, las

	funcional que promueve coordinación, aunque con márgenes de mejora.	sobre la claridad y aplicación justa de las políticas internas.	políticas necesitan fortalecerse para garantizar equidad.
	I (Oportunidades de desarrollo) (1.6): Percepción reducida sobre el crecimiento y desarrollo profesional.	J (Cultura organizacional) (2.2): Baja identificación con los valores institucionales y cohesión organizativa.	Se requiere reforzar los programas de desarrollo profesional y fortalecer la cultura organizacional.
Conclusión General	El Departamento de Operación mantiene buenas prácticas en liderazgo, comunicación y bienestar general, elementos que sostienen un ambiente laboral funcional. No obstante, enfrenta importantes retos en cuanto a oportunidades de desarrollo, apropiación cultural y claridad normativa. Para lograr una mejora integral, se recomienda implementar planes de carrera, reforzar los valores organizacionales y clarificar las políticas internas.		

Tabla 15 Análisis del Departamento de Operación – Etapa 2

El análisis del Departamento de Operación refleja un clima organizacional funcional y estable en aspectos clave, como el liderazgo, la comunicación interna y el bienestar general. La evaluación de liderazgo (4.3) indica una percepción positiva respecto a la dirección del equipo, resaltando la claridad en las instrucciones y la confianza generada por los líderes. En línea con esto, la comunicación organizacional (3.9) muestra un buen nivel de fluidez, lo que facilita la coordinación de tareas y minimiza malentendidos, aunque aún puede optimizarse. El bienestar general (3.6) también se posiciona como un indicador favorable, reflejando condiciones laborales aceptables que respaldan la salud emocional del personal.

Sin embargo, también se identifican áreas críticas que limitan el crecimiento y cohesión del equipo. La variable de oportunidades de desarrollo (1.6) pone de manifiesto una importante carencia de mecanismos claros para el aprendizaje, la promoción interna o la adquisición de nuevas habilidades. Esta falta puede traducirse en desmotivación o fuga de talento si no

se corrige. Del mismo modo, la cultura organizacional (2.2) evidencia una débil conexión con los valores institucionales, lo cual debilita el sentido de pertenencia y la cohesión grupal.

Por otra parte, la evaluación de políticas organizacionales (2.5) evidencia la presencia de áreas poco definidas en cuanto a la comprensión y aplicación de los lineamientos internos. Esta falta de claridad puede generar incertidumbre, afectar la percepción de equidad e influir negativamente en la toma de decisiones cotidianas.

De manera general, los resultados del Departamento de Operación muestran una estructura organizativa funcional, aunque con retos relevantes que demandan acciones específicas en materia de desarrollo profesional, fortalecimiento de la cultura organizacional y mayor precisión en las normas internas. Estos aspectos son fundamentales para consolidar un entorno laboral motivador y plenamente alineado con los objetivos institucionales.

Comparación de Resultados entre Etapa 1 y Etapa 2

La comparación de los resultados obtenidos en la Etapa 1 y la Etapa 2 del estudio sobre el clima organizacional en la empresa constructora permite reconocer progresos, estancamientos y retrocesos en dimensiones fundamentales vinculadas al desempeño laboral y a los riesgos psicosociales, evaluados de manera exclusiva a través del Cuestionario de Clima Organizacional (OCQ).

En términos generales, se observó una consistencia en las fortalezas relacionadas con liderazgo, comunicación organizacional y bienestar general. Estas dimensiones mantuvieron niveles por encima del umbral de referencia (3.5), lo que sugiere que las estrategias directivas han logrado sostener un entorno de confianza, diálogo y condiciones favorables para el personal en la mayoría de los departamentos. El área de Gerencia, en particular, se destaca por sus puntuaciones altas en estas variables, consolidándose como un referente interno de buenas prácticas organizacionales.

Sin embargo, las áreas críticas permanecieron sin mostrar avances significativos entre ambas etapas. Variables como las oportunidades de desarrollo profesional y la cultura organizacional continúan registrando puntuaciones bajas (entre 1.5 y 2.4), lo que evidencia que los esfuerzos institucionales aún no han logrado influir de manera positiva en la percepción de crecimiento profesional ni en la apropiación de los valores organizacionales. Esta tendencia se observa con mayor énfasis en los departamentos de Proyectos, Administración y Operación, donde los colaboradores señalan limitaciones tanto en movilidad interna como en sentido de pertenencia.

En cuanto a las políticas organizacionales, aunque en algunos departamentos como Proyectos y Administración se registró una leve mejora respecto a la primera medición, la mayoría de los equipos sigue reportando percepciones de ambigüedad y falta de equidad en la aplicación de normas internas. Esto indica que la comunicación efectiva por sí sola no es suficiente para compensar la necesidad de estructuras normativas claras, accesibles y aplicadas con justicia.

En resumen, la comparación entre etapas revela que se ha logrado sostener sus fortalezas estructurales, pero requiere ahora un enfoque más profundo en las dimensiones que se han mantenido críticas. Para que el clima organizacional evolucione de forma integral, será necesario priorizar intervenciones en desarrollo profesional, reforzamiento cultural y gestión normativa, articuladas desde una visión estratégica, continua y con participación activa del personal.

Impacto Social Interno de la Intervención Organizacional

Una de las manifestaciones más claras del impacto generado por la estrategia de intervención fue observada en el Departamento de Gerencia, como resultado de la actividad “Fomento de la Comunicación y Reducción de Riesgos Psicosociales”. Esta acción, basada en reuniones semanales con enfoque en objetivos compartidos, seguimiento de avances y diálogo estructurado, contribuyó significativamente a la mejora del ambiente laboral tanto en su dimensión relacional como en la percepción individual de los colaboradores.

Durante el proceso se evidenció un cambio notable: en las primeras sesiones del programa, los integrantes del equipo de gerencia se mostraban dispersos, con escasa interacción y sin claridad sobre las tareas de sus compañeros. Sin embargo, hacia la octava sesión, los colaboradores no solo se presentaban con mayor disposición, sino que habían comenzado a reconocer y valorar el trabajo de los demás, logrando una sinergia organizacional que antes no existía. Esta transformación social fue uno de los efectos más positivos de la actividad, ya que fomentó el sentido de colaboración, visibilidad y compromiso colectivo.

Este cambio también se reflejó en el modo en que se respondió el instrumento de evaluación. Mientras que en la Etapa 1 la aplicación del OCQ fue tomada con poca seriedad o escasa reflexión o que se tradujo en una dispersión de resultados y respuestas descontextualizadas.

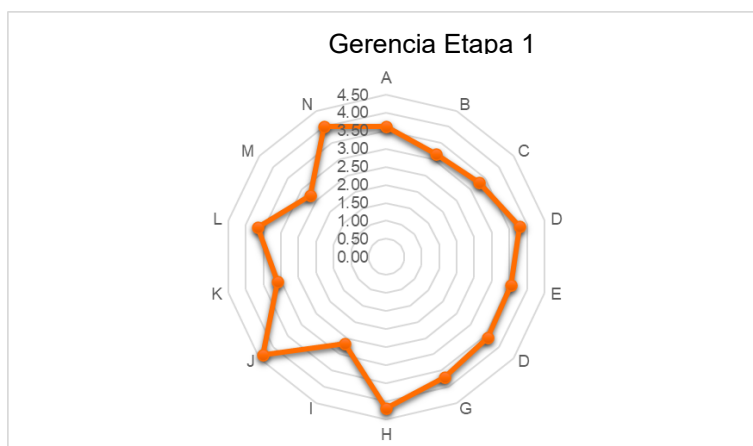


Ilustración 3 Gerencia Etapa 1

En la Etapa 2 se evidenció un mayor nivel de conciencia, sinceridad y profundidad en las respuestas, lo cual puede atribuirse directamente a la apropiación de la actividad implementada y al cambio de actitud generado.

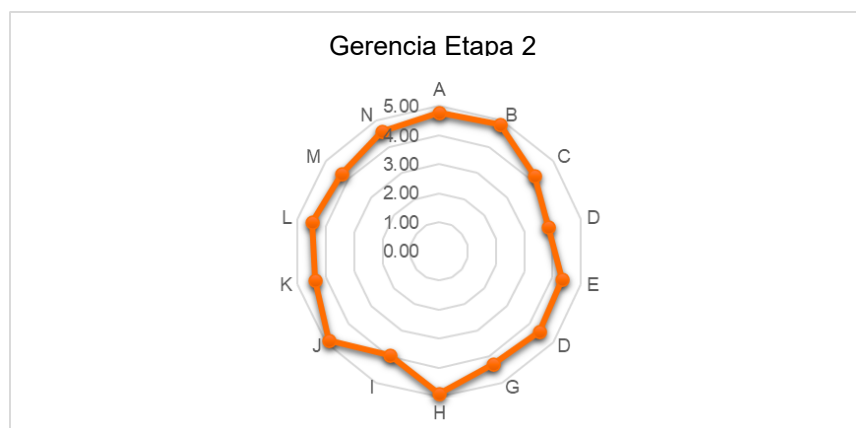


Ilustración 4 Gerencia Etapa 2

Las gráficas comparativas del Departamento de Gerencia en etapa 1 y etapa 2 permiten visualizar este cambio cuantitativamente. En la etapa 1, se presentan valores más bajos y variables críticas mal posicionadas, en contraste con la gráfica de la etapa 2, donde se observa una curva más homogénea, con mayor cercanía al rango alto de valoración (4.0 – 5.0) en la mayoría de las dimensiones.

Este avance es un indicador cualitativo y cuantitativo del impacto social interno que tuvo la intervención. Más allá de los números, el verdadero valor se encuentra en haber generado espacios de encuentro, coordinación real y cohesión, que fortalecieron la estructura humana del departamento y sentaron las bases para una cultura de colaboración más consciente y madura.

Análisis Integrado del Clima Organizacional: Cruce OCQ – NOM-035

Con el objetivo de enriquecer el diagnóstico organizacional, se realizó un cruce metodológico entre los resultados obtenidos en la segunda aplicación del Cuestionario de Clima Organizacional (OCQ) y los hallazgos derivados del diagnóstico basado en la NOM-035-STPS-2018, aplicado previamente. Este análisis comparativo permite identificar coherencias, contradicciones e implicaciones estratégicas al confrontar dos instrumentos distintos pero complementarios.

La tabla comparativa (tabla 16) muestra contrastes y coincidencias relevantes entre los resultados obtenidos a través del OCQ y los diagnósticos realizados con base en la NOM-035. Uno de los hallazgos más destacados corresponde a la discrepancia en las dimensiones de liderazgo y comunicación organizacional, las cuales fueron calificadas con puntajes elevados en la segunda aplicación del OCQ (4.9 y 4.8, respectivamente), pero con resultados bajos en la NOM-035 (22.2% en nivel alto en ambos casos). Esta diferencia sugiere que la percepción del equipo directivo mejoró de forma significativa tras la aplicación del primer diagnóstico, probablemente como consecuencia directa de la intervención implementada.

Por otro lado, dimensiones como la cultura organizacional y las oportunidades de desarrollo presentan coherencia entre ambas herramientas: tanto el OCQ como la NOM-035 señalan estos aspectos como áreas críticas, lo que confirma su relevancia dentro de cualquier plan de mejora. De igual manera, el bienestar general aparece consistentemente respaldado en ambas mediciones, lo que refleja una base emocional favorable en el entorno laboral actual.

La dimensión de políticas organizacionales es la única donde se presenta una disonancia inversa: la NOM-035 la posiciona como una fortaleza (88.8% en nivel alto), mientras que el OCQ la califica como área de oportunidad (2.6). Esta diferencia puede deberse a que, aunque las políticas están bien estructuradas formalmente, la percepción práctica sobre su aplicación sigue siendo ambigua o desigual, lo que impacta negativamente en la percepción de equidad o transparencia.

Con esto se refuerza la importancia de utilizar ambos instrumentos como herramientas complementarias. Las coincidencias validan los hallazgos críticos, mientras que las contradicciones invitan a profundizar en las causas subyacentes y ajustar las estrategias organizacionales con mayor precisión.

Dimensión	OCQ Etapa 2	NOM-035 Resultado	Cruce e interpretación
A. Liderazgo	4.9	22.2% en nivel alto (débil) (Guía 3)	El OCQ muestra alta percepción del liderazgo, mientras que la NOM-035 lo considera débil. Esto podría reflejar una mejora reciente no percibida al momento del diagnóstico inicial.
B. Comunicación	4.8	22.2% en nivel alto (débil) (Guía 3)	Alta en OCQ, baja en NOM-035. Podría reflejar el impacto de la actividad "Fomento de la comunicación", aplicada después del diagnóstico inicial.
I. Oportunidades de desarrollo	1.5	44.4% en nivel alto (división) (Guía 3)	Coincide parcialmente: percepción baja en OCQ; la NOM muestra un grupo que sí ve desarrollo y otro que no. Esto sugiere una percepción desigual dentro del equipo.
J. Cultura organizacional	2.1	55.5% en nivel alto (dividido) (Guía 3)	Ambas herramientas detectan debilidad. El OCQ indica baja apropiación cultural, y la NOM refuerza esta división.
K. Políticas organizacionales	2.6	88.8% en nivel alto (excelente) (Guía 3)	Contradicción: OCQ señala ambigüedad, mientras la NOM destaca estructura sólida. Puede deberse a una desconexión entre el diseño formal y la aplicación práctica.
N. Bienestar general	4.5	77.7% en nivel alto (positivo) (Guía 3)	Coinciden: ambos instrumentos reflejan un entorno emocionalmente saludable y estable.

Tabla 16 Cruce OCQ – NOM-035

La comparación se centró en el Departamento de Gerencia, donde se detectó el mayor impacto de la actividad “Fomento de la Comunicación y Reducción de Riesgos Psicosociales”. Mientras que el OCQ refleja una mejora significativa en liderazgo, comunicación y bienestar general, la NOM-035 (aplicada previamente) mostraba niveles bajos en esas mismas dimensiones. Esta diferencia evidencia un cambio positivo reciente, posiblemente impulsado por la intervención, que aún no se reflejaba al momento de la aplicación del diagnóstico NOM.

Dimensiones como oportunidades de desarrollo y cultura organizacional mostraron coincidencias claras entre ambos instrumentos, reforzando la necesidad de atender estas áreas críticas mediante planes de carrera, actividades formativas y estrategias de cohesión cultural. En contraste, la dimensión de políticas organizacionales presentó una divergencia: mientras el OCQ revela percepciones de ambigüedad, la NOM-035 otorga a esta categoría una valoración muy positiva. Esta disonancia podría deberse a una desconexión entre el diseño formal de políticas y su percepción o aplicación práctica en el día a día.

En conjunto, este cruce demuestra que el uso combinado del OCQ y la NOM-035 permite obtener una visión más completa, profunda y contrastada del clima organizacional. Las coincidencias validan las áreas prioritarias de intervención, mientras que las contradicciones ofrecen información clave para ajustar las estrategias de comunicación, aplicación normativa y seguimiento de acciones correctivas.

La sección de resultados ha permitido construir un diagnóstico robusto y multivariable sobre el clima organizacional de la constructora, integrando diferentes herramientas metodológicas que enriquecen la comprensión del entorno laboral actual. A través de la segunda aplicación del Cuestionario de Clima Organizacional (OCQ), se identificaron avances notables en las dimensiones de liderazgo, comunicación y bienestar general, así como la persistencia de áreas críticas como oportunidades de desarrollo, cultura organizacional y percepción de equidad en las políticas internas.

El análisis por departamento permitió revelar las particularidades de cada unidad, mostrando que, si bien existen fortalezas comunes en la estructura general, las necesidades y dinámicas específicas varían considerablemente entre áreas, lo cual justifica el diseño de estrategias de intervención personalizadas. Destaca el caso del Departamento de Gerencia, donde se observó el mayor impacto de la actividad “Fomento de la

Comunicación y Reducción de Riesgos Psicosociales”, con una mejora perceptible tanto en los indicadores cuantitativos como en las relaciones interpersonales del equipo.

Asimismo, la inclusión del diagnóstico basado en la NOM-035-STPS-2018 permitió realizar un cruce metodológico enriquecedor, revelando puntos de coincidencia y divergencia entre los dos instrumentos aplicados. Este ejercicio no solo validó algunas áreas críticas compartidas, sino que también evidenció cómo la percepción organizacional puede evolucionar tras una intervención bien dirigida, resaltando la importancia de la continuidad, seguimiento y sistematización de los procesos de evaluación.

En conjunto, los resultados obtenidos en esta etapa no solo cumplen con los objetivos planteados en la investigación, sino que también brindan información estratégica y accionable para la toma de decisiones organizacionales. La evidencia sugiere que el fortalecimiento del clima organizacional no debe limitarse a diagnósticos puntuales, sino que debe integrarse como una práctica continua, con foco en la comunicación, el desarrollo del talento y la equidad estructural.

Conclusión

El desarrollo de esta tesis permitió constatar la relevancia de implementar herramientas tecnológicas innovadoras para fortalecer el clima organizacional en las MiPyMEs, demostrando que la digitalización de los procesos de diagnóstico y monitoreo constituye un factor clave para la mejora continua. A lo largo del proyecto, se diseñó y aplicó una plataforma web basada en el Organizational Climate Questionnaire (OCQ), validada en el contexto de una empresa constructora de la región, que facilitó la recolección, análisis e interpretación de datos en tiempo real.

Desde el inicio, se planteó como objetivo principal crear un sistema que integrara metodologías de diagnóstico organizacional con herramientas tecnológicas accesibles y útiles para las MiPyMEs. Este propósito se alcanzó al desarrollar la plataforma SIDO, que permitió identificar problemáticas estructurales como la falta de instrumentos de evaluación, la limitada gestión del desempeño y deficiencias en la comunicación interna, factores que incidían negativamente en la motivación y productividad del personal. Asimismo, se logró aplicar el OCQ en dos momentos distintos para evaluar el impacto de la intervención “Fomento de la comunicación y reducción de riesgos psicosociales”, evidenciando mejoras cualitativas en la percepción del clima laboral, mayor reflexión en las respuestas del personal y avances tangibles en dimensiones clave como liderazgo, oportunidades de desarrollo y bienestar organizacional.

Durante el proceso, se identificó que algunas expectativas iniciales, como la implementación inmediata de estrategias de mejora por parte de todos los niveles jerárquicos, no se cumplieron completamente. La participación desigual entre departamentos y la resistencia al cambio en ciertos equipos limitaron el alcance de algunas acciones propuestas, revelando la necesidad de fortalecer la cultura organizacional antes de introducir transformaciones más profundas. Del mismo modo, se reconoció que la automatización total del proceso diagnóstico aún requiere fases adicionales de desarrollo tecnológico y capacitación interna.

Un hallazgo inesperado pero valioso fue la constatación del impacto cultural y social que tuvo el proyecto dentro de la organización. Aunque no era un objetivo inicial, la participación activa del personal en el proceso diagnóstico fortaleció el sentido de pertenencia, fomentó la comunicación horizontal y promovió una cultura de evaluación continua. Además, el proyecto reveló el potencial de la plataforma como un sistema replicable en otras MiPyMEs,

ampliando su alcance más allá del caso de estudio original y abriendo la posibilidad de generar soluciones escalables para distintos sectores productivos.

El análisis comparativo por departamentos y por variables críticas permitió identificar tanto fortalezas específicas como áreas de oportunidad diferenciadas, contribuyendo a formular recomendaciones más precisas y adaptadas a las necesidades reales de cada equipo. Asimismo, la incorporación de los lineamientos de la NOM-035-STPS-2018 enriqueció el diagnóstico al integrar una perspectiva más profunda sobre riesgos psicosociales y entorno organizacional favorable, alineando la plataforma con los marcos normativos vigentes y reforzando su pertinencia legal y funcional.

El impacto del proyecto trascendió el ámbito organizacional: en el plano social, favoreció el bienestar del personal y la participación activa en los procesos de mejora; en el cultural, promovió prácticas de retroalimentación y sentido de pertenencia; en el económico, sentó las bases para elevar la competitividad de las MiPyMEs mediante la gestión estratégica del talento humano; y en el tecnológico, demostró la factibilidad de desarrollar herramientas accesibles y efectivas adaptadas a contextos empresariales regionales.

En conclusión, este trabajo no solo cumplió con los objetivos propuestos, sino que también evidenció el potencial transformador de combinar metodologías de diagnóstico organizacional con soluciones digitales. La plataforma desarrollada representa un producto escalable y perfectible, con capacidad para evolucionar e incorporar nuevas funcionalidades en el futuro. Su implementación progresiva y acompañada de monitoreo constante permitirá a la empresa estudiada y a otras organizaciones del sector avanzar hacia entornos laborales más saludables, productivos y resilientes, consolidando la innovación tecnológica como un eje estratégico para la gestión organizacional contemporánea.

Referencias

- Alcívar Mero, M. J., Alarcón Chávez, C. R., & Ferrin Schettini, H. M. (2020). Talento humano y la gestión del conocimiento en las microempresas. Podium, (37), Samborondón dic./may. 2020.
- Bakker, AB, y Demerouti, E. (2007). *El modelo de demandas y recursos del puesto: Estado del arte* . Revista de Psicología Gerencial, 22(3), 309–328.
- Blanch, JM y Sahagún, M. (2013). *Condiciones de trabajo, salud mental y estrés laboral* . Revista Psicología desde el Caribe, (31), 41–63.
- Bauzon, J., Murphy, C., & Wahi-Gururaj, S. (2021). Using macros in Microsoft Excel to facilitate cleaning of research data. Journal of Community Hospital Internal Medicine Perspectives, 11, 653-657.
- Carl M. Rebman Jr. (2023) An Industry Survey of Analytics Spreadsheet Tools Adoption: Microsoft Excel vs Google Sheets. Information Systems Education Journal (ISEDJ). 30 – 37
- Cao, J., & Liu, J. (2020). RESTful API Testing Methodologies: Rationale, Challenges, and Solution Directions. MDPI Applied Sciences, 1-15.
- Casar Palacios, P., & Álvarez Torres, M. G. (1994). Estrategias Efectivas para Incrementar su Posición Competitiva.
- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., & Uribe, AF (2013). *Efectos del liderazgo y del clima organizacional sobre el riesgo psicosocial: Responsabilidad social en empresas colombianas del sector salud* . Universitas Psychologica, 12(2), 407–417.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.
- Del Sole Alessandro. (2021) Introducing Visual Studio Code. Visual Studio Code Distilled. Apress Berkeley, CA. 1 - 15.
- Díaz, R., Muñoz, M., & Guerrero, C. (2019). *Estrategias de intervención psicosocial en organizaciones complejas: una propuesta metodológica* . Revista Colombiana de Psicología, 28(2), 67–86.

Fernández, L., Pérez, A., & Torres, M. (2022). *Innovación tecnológica y gestión del talento humano en PYMES mexicanas*. Revista de Administración y Desarrollo Organizacional, 10(2), 55-70.

Flores, M., Pérez, A., & Torres, L. (2022). *Digitalización y gestión del talento en microempresas mexicanas*. Revista de Innovación Empresarial, 19(2), 45-60.

Fiernaningsih, N., Herijanto, P., Widayani, A., Poernamawati, D. E., & Maskur (2023). ¿Cómo crece la intención de comportamiento emprendedor de las pequeñas y medianas empresas (PYME) en Indonesia? Problemas y Perspectivas en la Gestión, 21(1).

Filipe Soares Pedro (2022) Risks and Challenges of Scrum: A Systematic Literature Review. Digital Technologies and Transformation in Business, Industry and Organizations. 181 – 196.

Forner, V. W., Jones, M., Berry, Y. J., & Eidenfalk, J. (2020). Motivar a los trabajadores: cómo los líderes aplican la teoría de la autodeterminación en las organizaciones. Revista de Gestión Organizacional.

García, C., Morales, P., & Gutiérrez, R. (2021). *Evaluación del clima organizacional y sus efectos en la salud psicosocial*. Estudios Empresariales Mexicanos, 18(3), 45-60.

García, P. (2019). *Clima organizacional y su relación con los riesgos psicosociales en los hospitales de tercer nivel del Ministerio de Salud Pública en la provincia del Guayas, 2019*. [Tesis de maestría, Universidad Politécnica Salesiana].

García-Sedeño, M., López-Zafra, E., & Ramos, M. (2020). *Transformational leadership and emotional intelligence: implications for organizational behavior*. Frontiers in Psychology, 11, 574

García, R., Torres, J., & Méndez, P. (2022). *Motivación y retención del talento en microempresas del sector constructivo*. Estudios Organizacionales, 15(2), 90-105.

Gómez-Mazorra, M., Reyes-Amigo, T., Tovar Torres, H. G., Sánchez-Oliva, D., & Labisa-Palmeira, A. (2021). Actividad física en tiempo libre en estudiantes universitarios y transición escolar a la universidad desde las teorías de comportamiento: una revisión sistemática.

-
- Gómez, M., & López, F. (2021). *Herramientas para el análisis del clima organizacional en pequeñas empresas*. Revista Mexicana de Psicología Organizacional, 12(1), 35-48.
- González, J., & Martínez, R. (2021). *La gestión del talento en las MYPES y su impacto en la competitividad*. Estudios Empresariales Latinoamericanos, 8(1), 15-30.
- González, M., López, R., & Morales, F. (2021). *Análisis de la carga laboral y su impacto en el bienestar organizacional: Un enfoque desde la NOM-035-STPS-2018*. Revista de Psicología Organizacional, 40(2), 45-62.
- González, M., Torres, L., & Herrera, F. (2021). *Evaluación de indicadores clave para la gestión de recursos humanos*. Gestión Empresarial Actual, 12(4), 58-72.
- González-Ramírez, M. T., Martínez, J. L., & Rodríguez, A. M. (2021). Evaluación de factores psicosociales y desempeño laboral en PYMES mexicanas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 37(2), 99-110
- González-Trijueque, D., & Cervera, A. (2017). *Intervenciones psicosociales en el ámbito laboral: Una revisión sistemática*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 33(1), 1–12
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Development of the Job Diagnostic Survey*. Journal of Applied Psychology, 60(2), 159-170.
- Hagen, M., Burch, G. F., & Passmore, J. (2021). *Improving organizational effectiveness through regular team meetings: A review of evidence*. Journal of Organizational Behavior, 42(4), 567-583.
- Hashim, M. K. (2022). Human resource management and organizational performance in small and medium-sized enterprises. The Journal of Inventions Pedagogical and Practices.
- Hernández, P., & Pérez, L. (2023). *PRONAI y estrategias de adaptación para entornos organizacionales cambiantes*. Revista de Gestión y Sostenibilidad Empresarial, 9(1), 88-102.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2023). *Estadísticas sobre micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) en México*. INEGI.

Jonathon Simpson (2023) Introduction to Javascript. How Javascript Works. Apress, Berkeley, CA. 1 – 14.

Kevin Wilson (2023) Cascading Styles Sheets. The Absolute Beginner's Guide to HTML and CSS. 75 – 126.

Laurent, G., Moussa, M., Cirenei, C., Tavernier, B., Marcilly, R., & Lamer, A. (2020). Development, implementation and preliminary evaluation of clinical dashboards in a department of anesthesia. *Journal of Clinical Monitoring and Computing*, 35, 617-626.

Leiter, M. P., Day, A., & Price, L. (2022). *Enhancing workplace cohesion through communication and trust: The role of team meetings*. *Journal of Applied Psychology*, 107(3), 412-425.

Liu, Y., Zhang, T., & Wang, L. (2023). *Assessing organizational climate through structured surveys: Insights for management*. *Journal of Organizational Development*, 49(2), 202-220

López, J., & Jiménez, R. (2020). *Responsabilidad organizacional y su impacto en la satisfacción laboral*. *Estudios Organizacionales Latinoamericanos*, 7(3), 25-40.

López, J., & Torres, G. (2023). *Desafíos del clima organizacional y su impacto en la productividad*. *Estudios de Administración Organizacional*, 11(3), 35-50.

López, M., & Ramírez, C. (2023). *Percepción del clima organizacional en pequeñas empresas mexicanas*. *Revista Mexicana de Psicología Organizacional*, 10(1), 65-78.

López Rivas, G. (2016). Investigación, base de la innovación y eje de la competitividad empresarial. *Horizonte Empresarial*, (11).

Marcos Iglesias (2019) Using your Library with React. Pro D3.js. Apress, Berkeley, CA. 201 – 218.

Martínez, C., Pérez, G., & Morales, F. (2021). Relación entre riesgos psicosociales y productividad en el ámbito organizacional. *Estudios Organizacionales y Psicosociales*, 18(1), 45-63.

Martínez, F., González, A., & Herrera, C. (2021). *Desafíos operativos en las MYPES mexicanas*. *Gestión Empresarial Actual*, 12(4), 58-72.

Martínez-López, J. A., Zúñiga, G., & Gómez-Muñoz, C. (2023). *Factores que inciden en el desarrollo del clima organizacional saludable en entornos laborales remotos*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 39(1), 15-27.

Mezei Rasvan Alexandru (2023) Brief Introduction to HTML. Introduction to the Development of Web Applications Using ASP. Net (Core) MVC. Synthesis Lectures on Computer Science. 9 – 27.

Mishra, L. (2022). A study of talent management and its impact on performance of organizations. *Integrated Journal for Research in Arts and Humanities*.

Moncada, S. y Llorens, C. (2006). *Evaluación de los riesgos psicosociales: una revisión del método y su aplicación en España*. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 9(1), 18–29.

M. Scott Kingsley (2023) Google Cloud Platform (GCP) Lab. Cloud, Technologies and Services. *Textbooks in Telecommunications Engineering*. 325 – 378.

Navarro, Y. T., García, A. M., & Moreno, M. L. (2020). Causas de la desaparición de micro y pequeñas empresas: Análisis descriptivo de la gestión del talento humano en hoteles. Pp. 130-138. Recuperado de

Oduro, S. (2019). Examining open innovation practices in low-tech SMEs: Insights from an emerging market. *Journal of Science and Technology Policy Management*.

Palafox-Valles, B., Gómez-Gaspar, M. A., García-Cuevas, C. C., & López-García, C. (2021). *A Recommender System for Identifying Psychosocial Risk Factors among University Academics*. *Journal of Universal Computer Science*, 27(9), 991–1012.

Patterson, M. G., West, M. A., & Shackleton, V. J. (2020). Validación del Organizational Climate Questionnaire (OCQ) en empresas multinacionales. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408

Partelow, Stefan. (2023) What is a framework? Understanding their purpose, value, development and use. *Journal of Environmental Studies and Sciences*. Vol. 13, 510–519.

Pazmay Ramos, S. G., & Lima Rojas, D. (2020). Clima laboral en empresas ecuatorianas fabricantes de carrocercías: Caso CANFAC. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*.

Peiró, JM, & Rodríguez, I. (2008). *Clima organizacional y bienestar psicológico: Una revisión de sus relaciones* . Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 24(1), 45–58.

Peña Rivas, H. C., Villao Viteri, J. F., & Bohorquez Armijos, E. A. (2018). Clima organizacional: Constructo personalista sobre los elementos que influyen en el medio ambiente laboral, en la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Estatal Península de Santa Elena. Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación.

Pérez, L., & Hernández, S. (2020). *Métodos para la gestión del talento humano en microempresas*. Revista de Administración y Negocios, 7(3), 112-125.

Pérez, R., López, A., & García, M. (2022). Análisis del impacto de la NOM-035 en las condiciones laborales. *Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional*, 18(2), 56-72.

Prateek Rawat. (2020) ReactJS: A Modern Web Development Framework. International Journal of Innovative Science and Research Technology. Vol. 5. 698 - 700.

Rahadi, D. R., Iskak, J., Wijonarko, & Muslih, M. (2022). Developing the human resources talent of small medium enterprises (SME) in Bandung City of Indonesia. International Journal of Science and Society

Ramos, J., & Solórzano, V. (2018). *Análisis multivariado de riesgos psicosociales y su impacto en el desempeño laboral* . Revista Ciencia y Sociedad, 43(2), 31–49.

Ramírez, G., & Castro, M. (2023). *Gestión estratégica del talento humano en PYMES: Un enfoque innovador*. Revista Internacional de Administración y Negocios, 14(1), 98-110.

Rodríguez, A., Martínez, G., & Castillo, P. (2023). *Desarrollo de herramientas tecnológicas para el diagnóstico del clima organizacional*. Estudios en Innovación Empresarial, 16(1), 55-70.

Ribeiro, A. A. (2021). Un modelo de gestión que garantiza la supervivencia de las organizaciones. Revista Universidad y Sociedad.

Rodríguez, P., & Morales, F. (2023). Implementación de la NOM-035-STPS-2018 y su efecto en el clima laboral. *Estudios Empresariales Contemporáneos*, 20(1), 31-48.

-
- Rodríguez, P., & Pérez, L. A. (2023). Impacto del diseño de encuestas en la percepción del clima laboral. *Revista Iberoamericana de Psicología Organizacional*, 39(2), 45-59.
- Romero-Rodríguez, L. M., Aznar-Díaz, I., & Marín-Marín, J. A. (2021). *La validez de las escalas tipo Likert en contextos de diagnóstico organizacional*. *Revista Científica Electrónica de Psicología*, 19(2), 123-139.
- Salgado, J., López, A., & García, E. (2022). Influencia de la comunicación y el liderazgo en la productividad laboral. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 10(2), 4024.
- Salazar-Ayala, C. M., & Gastélum-Cuadras, G. (2020). Teoría de la autodeterminación en el contexto de educación física: Una revisión sistemática
- Sánchez, L., García, P., & Herrera, R. (2021). *Implementación de estrategias para mejorar el ambiente laboral en PYMES*. *Revista de Ciencias Administrativas y Empresariales*, 8(3), 120-135.
- Savelyeva & Kurina. (2020). El impacto de la gestión del talento en la competitividad de las empresas. En *Competitividad de la industria: digitalización, gestión e integración* (pp. 311-317)
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2018). NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo: Identificación, análisis y prevención. *Diario Oficial de la Federación*.
- Suárez-Pérez, C., Arévalo, J., & Galindo, R. (2022). *Prácticas organizacionales resilientes y su impacto en el compromiso laboral en contextos de crisis*. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 54(1), 40-51.
- Smith, A., Johnson, K., & Walker, R. (2023). *Employee engagement and performance improvement through structured meetings*. *International Journal of Management Studies*, 50(1), 45-63.
- Toledo Navarro, Y., Martínez García, Á., Larrañaga Moreno, M., & Ortega Flores, M. T. (2020). Causas de la desaparición de micro y pequeñas empresas: Análisis descriptivo de la gestión del talento humano en hoteles del estado de Morelos, México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 15(1), 1-16.

Valle-Cabrera, R., González-Sánchez, V., & Martín-Alcázar, F. (2021). *La resiliencia organizacional como ventaja competitiva: un análisis desde la gestión del talento humano*. *Universia Business Review*, 70, 112-131.

Vallejo, M., García, A., & Serrano, F. (2017). *Gestión de datos cualitativos y cuantitativos en estudios organizacionales: una propuesta integrada*. *Revista Mexicana de Psicología*, 34(1), 55–66.

Viera, Y. C., Borrego, J. M., & Viera, E. (2021). Propuesta de metodología para el diseño de dashboard. Zenodo.

Villavicencio-Ayub, E. (2014). *Clima laboral y bienestar subjetivo: una propuesta desde la psicología positiva*. *Psicología Iberoamericana*, 22(1), 1–10.

Voorhees David P. (2020) Introduction to Model-View-Controller. Guide to Efficient Software Design. Texts in Computer Science. 175 – 179.

Zhang, T., & Liu, Y. (2022). *Communication and role clarity through structured meetings in organizations*. *Journal of Business Communication*, 48(3), 56-75.