



Instituto Tecnológico de Apizaco

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO

NOMBRE DEL PROYECTO

DIAGNOSTICO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN CONVERTIDOR DE PAPEL S.A DE C.V.

OPCIÓN QUE CORRESPONDA

TITULACIÓN INTEGRAL INFORME DE RESIDENCIA PROFESIONAL

PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE:

INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ILITHYA GUEVARA GALVEZ

NOMBRE DEL ASESOR:

LINDA MARÍN BARRERA

APIZACO, TLAX., ,ABRIL 2026



Tzompantepec, Tlaxcala, 03/Febrero/2026.

ASUNTO: Liberación de Proyecto para Titulación Integral.

LIC. CECILIA YARELLY AREGUIN LARA
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES
P R E S E N T E.

Por este medio le informo que ha sido liberado el siguiente proyecto para la Titulación Integral:

a) Nombre del Egresado:	ILITHYA GUEVARA GALVEZ
b) Carrera:	INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN
c) Número de Control:	21370982
d) Nombre del proyecto:	DIAGNOSTICO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CONVERTIDOR DE PAPEL S.A. DE C.V.
e) Producto	TITULACIÓN INTEGRAL INFORME DE RESIDENCIA PROFESIONAL

Agradezco de antemano su valioso apoyo en esta importante actividad para la formación profesional de nuestros egresados.

ATENTAMENTE

Excelencia en Educación Tecnológica®

Pensar para Servir, Servir para Triunfar®


LIC. NORMA ANGÉLICA AGUIÑAGA SÁNCHEZ
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS


ASESOR INTERNO
MTRA. LINDA MARIN BARRERA

NAAS/mcvh



2026
año de
Margarita
Maza





Tzompantepec, Tlaxcala, **18/Marzo/2026**

ILITHYA GUEVARA GALVEZ
EGRESADO(A) DE LA CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN
CON NÚMERO DE CONTROL 21370982.
P R E S E N T E.

Por este medio, me permito informar a usted que por aprobación de la comisión revisora asignada para valorar el trabajo que mediante la opción **TITULACIÓN INTEGRAL INFORME DE RESIDENCIA PROFESIONAL** y cuyo tema es: **"DIAGNOSTICO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CONVERTIDOR DE PAPEL S.A DE C.V."**, conforme a lo establecido en el procedimiento para la obtención del Título Profesional en el Instituto Tecnológico, la División de Estudios Profesionales a mi cargo le otorga la:

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Debiendo entregar **1 USB** del mismo, apropiadamente empastados, a la brevedad, para presentar su Acto de Recepción Profesional.

Sin otro particular por el momento me despido.

ATENTAMENTE

Excelencia en Educación Tecnológica
Pensar para Servir, Servir para Triunfar®

CECILIA YARELY ARREGUÍN LARA
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES



ccp. Archivo
CYAL/Gvm*



2026
año de
Margarita
Maza





TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO®



Tecnológico Nacional de México

Instituto Tecnológico de Apizaco

Reporte de Residencias Profesionales

“Diagnóstico para el fortalecimiento del clima organizacional en Convertidor de Papel S.A. de C.V.”

Ingeniería en Administración

Presenta

Guevara Galvez Ilithya

Asesores

Externo: Ing. Jesús Silverio Sosa Calderón

Interno: Mtra. Linda Marín Barrera

Periodo

Agosto - Diciembre 2025

Agradecimientos

Dedico este trabajo a mis padres, quienes con su ejemplo de esfuerzo y perseverancia me enseñaron el valor de la educación y la disciplina.

A quienes me inspiran cada día, les dedico este proyecto con la certeza de que este logro también les pertenece.

Agradezco a mis amigos y personas que me apoyaron a lo largo de este proyecto, por orientarme para seguir adelante

Agradezco a Dios, por darme la fortaleza, la salud y la perseverancia necesarias para concluir esta etapa tan importante de mi vida académica y profesional.

A mi familia, por su amor incondicional, paciencia y apoyo constante, que me dieron la motivación necesaria para alcanzar este logro. Gracias por ser mi inspiración y por acompañarme en cada paso de este camino.

A mi institución educativa y a mis asesores académicos, quienes con sus enseñanzas, orientación y exigencia me brindaron las herramientas necesarias para crecer en lo profesional y personal.

A la empresa Convertidor de Papel S.A. de C.V., por abrirme sus puertas y confiar en mi capacidad para desarrollar este proyecto. Mi gratitud a sus directivos, supervisores y colaboradores, quienes con su participación y disposición hicieron posible la aplicación de la encuesta NOM-035-STPS-2018 y el análisis del clima organizacional. Gracias a su compromiso y sinceridad, fue posible identificar áreas de mejora y plantear estrategias que contribuyan al bienestar laboral.

Este trabajo representa no solo un requisito académico, sino también el reflejo del esfuerzo conjunto de todas las personas e instituciones que, con su apoyo y confianza, hicieron posible este logro.

Ilithya Guevara Galvez

Resumen

El presente proyecto tiene como propósito fortalecer el clima organizacional en Convertidor de Papel S.A. de C.V. (Convertipap), a partir de un diagnóstico basado mediante una encuesta en una plataforma digital llamada Psico-Smart sobre la NOM-035-STPS-2018, enfocada en la identificación de factores de riesgo psicosocial y la promoción de entornos laborales favorables.

Para llevar a cabo el estudio se aplicó una encuesta a 570 colaboradores, complementada con observación directa y entrevistas a los colaboradores lo que permitió conocer las percepciones de los trabajadores sobre sus condiciones de trabajo, liderazgo, comunicación, reconocimiento y carga laboral. Los resultados evidenciaron áreas de oportunidad relacionadas con la sobrecarga de tareas, la comunicación interna limitada, la falta de reconocimiento laboral y algunas situaciones en particular entre mandos medios y personal operativo.

A partir de estos hallazgos se diseñaron propuestas orientadas al bienestar integral, entre ellas la redistribución equitativa de cargas de trabajo, la creación de canales efectivos de comunicación, el establecimiento de programas de reconocimiento al desempeño y la implementación de capacitaciones en liderazgo e inteligencia emocional para personal que tiene a cargo personal.

Este proyecto representa un compromiso tanto académico como humano, cuya finalidad es contribuir al desarrollo de una cultura organizacional más justa, empática y productiva, donde cada colaborador se sienta valorado, escuchado y parte esencial del crecimiento de esta compañía mexicana.

Índice

Agradecimientos.....	2
Resumen	3
CAPÍTULO I (Introducción y Contexto Organizacional).....	13
1. Introducción.....	13
1.1 Descripción de la empresa	15
1.2 Historia y giro de la empresa.....	15
1.2.1 Historia.....	15
1.2.2 Giro de la empresa	16
1.2.3 Importancia de la empresa para el desarrollo del proyecto	16
1.2.4 Logotipo.....	17
1.2.5 ¿Lo Que Hacemos?.....	17
1.2.6 Misión	17
1.2.7 Visión	17
1.2.8 Slogan de la empresa	17
1.2.9 Productos.....	18
1.2.10 Reduciendo el impacto ambiental.....	18
1.2.11 Compromiso con el cuidado del medio ambiente.....	19
1.3 Descripción del puesto “Practicante de Capital Humano”	19
1.4 Problemas por resolver dentro de Convertidor de Papel S.A. de C.V.	21

1.5 Objetivo General	23
1.5.1 Objetivos Específicos	23
1.6 Justificación	23
CAPÍTULO II (Marco Teórico y Conceptual del Clima Organizacional)	28
2. Antecedentes.....	28
2.1 Marco Legal	29
2.2 Programas de intervención.....	33
2.3 Obligaciones administrativas y legales.....	33
2.4 Marco Teórico	33
2.5 Antecedentes.....	34
2.5.1 Carga mental	36
2.5.2 Clima organizacional.....	37
2.5.3 Comunicación organizacional	37
2.5.4 Importancia de la comunicación organizacional	37
2.5.5 Tipos de comunicación organizacional	38
2.5.6 Compromiso organizacional	40
2.5.7 Trabajo en equipo	40
2.5.8 Condiciones de trabajo	40
2.5.9 Cultura organizacional	41
2.5.10 Características de la cultura organizacional	42

2.5.11 Niveles de la cultura organizacional	42
2.5.12 Funciones de la Cultura Organizacional	42
2.5.13 Tipos de cultura organizacional	43
2.5.14 Impacto de la cultura organizacional en el clima laboral	43
2.5.15 Tipologías	43
2.5.16 Diversidad e inclusión	45
2.5.17 Dimensiones del clima laboral	45
2.5.18 Empowerment (empoderamiento organizacional)	47
2.5.19 Ergonomía y condiciones físicas de trabajo	48
2.5.20 Estrés laboral	48
2.5.21 Causas del estrés laboral	50
2.5.22 Factores organizacionales	50
2.5.23 Factores del liderazgo y comunicación	51
2.5.24 Factores individuales	51
2.5.25 Factores sociales	51
2.5.26 Consecuencias del estrés laboral	51
2.5.27 Modelos teóricos del estrés laboral	52
2.5.28 Prevención y manejo del estrés laboral	52
2.5.29 Importancia de atender el estrés laboral	53
2.5.30 Burnout (Síndrome de desgaste profesional)	53

2.5.31 Estrategias organizacionales	54
2.5.32 Factores intrínsecos y extrínsecos.....	56
2.5.33 Gestión del talento humano	57
2.5.34 Inteligencia emocional en el trabajo.....	58
2.5.35 Inclusión.....	58
2.5.36 Justicia organizacional.....	59
2.5.37 Liderazgo y características del liderazgo	60
2.5.38 Importancia del liderazgo en el clima laboral	61
2.5.39 Tipos de liderazgo.....	62
2.5.40 Modelos teóricos.....	63
2.5.41 Motivación organizacional.....	66
2.5.42 Participación en la empresa.....	71
2.5.43 Reconocimiento	72
2.5.44 Importancia del reconocimiento en el clima organizacional	73
2.5.45 Formas de reconocimiento	73
2.5.46 Relaciones interpersonales.....	74
2.5.47 Componentes de las relaciones interpersonales	75
2.5.48 Resiliencia organizacional	75
2.5.49 Retención del talento	76
2.5.50 Relaciones laborales.....	78

2.5.51 Satisfacción laboral.....	81
2.5.52 Tendencias del clima organizacional.....	82
2.5.53 Síndrome de Burnout.....	85
2.5.54 Teorías clásicas	86
2.5.55 Trabajo en equipo	89
2.5.56 Estrategias organizacionales	90
2.6 NOM-035-STPS-2018 Factores de riesgo psicosocial	93
CAPÍTULO III (Metodología y Desarrollo del Proyecto)	94
3. Desarrollo	94
3.1 Inicio del proyecto	95
3.2 Fase de planeación	95
3.3 Diseño y validación del instrumento	96
3.4 Componentes clave del cuestionario aplicado:	96
3.5 Aplicación de la encuesta	97
3.6 Procesamiento y análisis de la información	98
3.7 Identificación de hallazgos.....	98
CAPITULO IV (Resultados).....	102
CAPÍTULO V (Propuestas de mejora para el fortalecimiento del clima organizacional).....	122
5. Propuesta de acciones de mejora para la organización.....	122

5.1 Cierre	127
CAPÍTULO VI (Conclusión).....	129
CAPÍTULO VII (Competencias Desarrolladas).....	131
Referencias	134
Anexos	140
Anexo 1. Formato de quejas y sugerencias de Convertidor de Papel S.A. de C.V.	140
Anexo 2. Infografía sobre ¿Qué hacer en caso de violencia laboral?.....	141
Anexo 3. Infografía de datos relevantes sobre violencia laboral.....	142
Anexo 4. Encuesta de acontecimientos traumáticos severos (Recopilada de: https://app.psico-smart.com/psicosmart/results_test).....	144

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Acceso principal de Convertidor de Papel S.A. de C.V. (Recuperada de: https://convertipap.com.mx/)	15
Ilustración 2. Logotipo de la empresa (Recuperada de: https://convertipap.com.mx/)	17
Ilustración 3. Slogan de la empresa (Recuperado de: https://convertipap.com.mx/)	17
Ilustración 4. Productos de la empresa (Recuperado de: https://convertipap.com.mx/)	18
Ilustración 5. Maquina de papel RECARD (Recuperado de: https://convertipap.com.mx/)	18
Ilustración 6. Diseño del producto (Recuperado de: https://convertipap.com.mx/)	19
Ilustración 7. Organigrama del departamento de Capital Humano (RR.HH.). (Recuperada de: Dirección de administración en Convertidor de Papel S.A. de C.V. Septiembre 2025).....	20
Ilustración 8. Política sobre la NOM-035-STPS-2018 (Recuperada de: Convertidor de Papel S.A. de C.V.).....	33
Ilustración 9. Página principal de Psico Smart para la encuesta de la NOM-035-STPS-2018 (Recuperada de: https://app.psico-smart.com/psicosmart/results_test)	97
Ilustración 10. Aplicación y difusión al personal la encuesta de la NOM-035-STPS-2018	98

Ilustración 11. Reporte de la evaluación en Psico Smart de la NOM-035-STPS-2018 (Recuperado de https://app.psico-smart.com/psicosmart/results_test)	105
Ilustración 12. Reporte de la evaluación en Psico Smart de la NOM-035-STPS-2018 (Recuperado de: https://app.psico-smart.com/psicosmart/results_test)	108
Ilustración 13. Reporte de la evaluación en Psico Smart de la NOM-035-STPS-2018 (Recuperado de: https://app.psico-smart.com/psicosmart/results_test)	109
Ilustración 14. Reporte de la evaluación en Psico Smart de la NOM-035-STPS-2018 (Recuperado de: https://app.psico-smart.com/psicosmart/results_test)	112
Ilustración 15. Resultados de acontecimientos traumáticos severos de Psico Smart (Recuperado de: https://app.psico-smart.com/psicosmart/results_test)	113
Ilustración 16. Resultados de colaboradores que requieren atención psicológica (Recuperado de: https://app.psico-smart.com/psicosmart/results_test)	115
Ilustración 17. Resultados de nivel de riesgo por categoría (Recuperado de: https://app.psico-smart.com/psicosmart/results_test).....	118
Ilustración 18. Resultados de los puestos de trabajo que han sufrido algún acontecimiento traumático severo (Recuperado de: https://app.psico-smart.com/psicosmart/results_test).....	119
Ilustración 19. Pizarrones actualizados semanalmente con información relevante de Recursos Humanos para la compañía	125
Ilustración 20. Tríptico sobre el uso del buzón de quejas y sugerencias	126
Ilustración 21. Tríptico sobre la NOM-035-STPS-2018	127

Índice de tablas

Tabla 1. Resultados de la encuesta por categoría de acuerdo con la NOM-035-STPS-2018 (Recuperado de: https://app.psico-smart.com/psicosmart/results_test)	99
Tabla 2. Resultados de la encuesta por dominio de acuerdo con la NOM-035-STPS-2018 (Recuperado de: https://app.psico-smart.com/psicosmart/results_test)	100
Tabla 3. Resultados de la encuesta por dimensión de acuerdo con la NOM-035-STPS-2018 (Recuperado de: https://app.psico-smart.com/psicosmart/results_test)	101
Tabla 4. Cumplimiento total la encuesta en Psico Smart de la NOM-035-STPS-2018 (Recuperado de: https://app.psico-smart.com/psicosmart/results_test)	103
Tabla 5. Resultados con porcentaje obtenido de acuerdo con la clasificación de Psico Smart de la NOM-035-STPS-2018 (Recuperado de: https://app.psico-smart.com/psicosmart/results_test)	103
Tabla 6. Propuestas de Mejora para el Clima Organizacional en Convertidor de Papel S.A. de C. V.	125

CAPÍTULO I (Introducción y Contexto Organizacional)

1. Introducción

En las últimas décadas, el estudio del clima organizacional ha adquirido una relevancia fundamental dentro de las ciencias administrativas, ya que refleja la forma en que los trabajadores perciben, viven y se relacionan con su entorno laboral. Un clima laboral positivo impulsa la productividad, mejora la comunicación y fortalece la identidad institucional; por el contrario, un ambiente deteriorado genera desmotivación, conflictos y un impacto directo en la eficiencia y la calidad del trabajo.

El bienestar laboral dejó de ser un tema secundario para convertirse en un eje central dentro de la gestión de las empresas modernas. Las organizaciones que comprenden la importancia de escuchar a sus trabajadores y atender las condiciones en las que realizan sus tareas, logran no solo cumplir con los objetivos productivos, sino también construir una cultura organizacional basada en la empatía, el respeto y la colaboración. Bajo esta perspectiva, el presente proyecto tiene como propósito principal diagnosticar y fortalecer el clima organizacional en Convertidor de Papel S.A. de C.V. (Convertipap), a través del análisis de los factores psicosociales establecidos en la **NOM-035-STPS-2018**.

Convertipap es una empresa con amplia trayectoria en la fabricación y conversión de productos de papel, que ha destacado por su calidad, disciplina y compromiso con el cliente. No obstante, como en muchas organizaciones industriales, el ritmo de trabajo, la presión por cumplir metas, la rotación del personal y la falta de comunicación interna pueden afectar la percepción y el estado emocional de los colaboradores. Estos elementos, si no se atienden adecuadamente, pueden derivar en estrés laboral, desmotivación o conflictos interpersonales, afectando el clima organizacional y, en consecuencia, la productividad general.

Para la elaboración de este diagnóstico, se aplicó la encuesta oficial de **la NOM-035-STPS-2018** durante el periodo comprendido entre el 15 de julio y el 5 de agosto del presente año, con la participación de 570 colaboradores de distintas áreas y niveles jerárquicos. El objetivo fue identificar los riesgos psicosociales, las

condiciones del entorno organizacional, y las percepciones del personal respecto a su carga laboral, liderazgo, comunicación y reconocimiento.

Los resultados obtenidos revelaron aspectos valiosos sobre el funcionamiento interno de la empresa. Por un lado, se observó una sólida cohesión entre los equipos operativos, reflejo del compromiso y la experiencia del personal. Sin embargo, también se identificaron áreas de oportunidad, especialmente en lo relacionado con la sobrecarga de trabajo, la falta de comunicación fluida con mandos medios y la ausencia de programas de reconocimiento formal al desempeño. Estos factores, aunque comunes en entornos industriales, requieren atención prioritaria para garantizar un ambiente laboral saludable y sostenible.

A partir del análisis de los datos, se diseñaron propuestas de mejora humanizadas, enfocadas en atender las necesidades reales de los colaboradores y en fortalecer la cultura interna de Convertipap. Entre las acciones sugeridas destacan la redistribución equitativa de las cargas laborales, la capacitación en liderazgo empático, la implementación de un sistema de comunicación interna más participativo y el desarrollo de programas de reconocimiento continuo al esfuerzo individual y colectivo.

El desarrollo de este proyecto no solo responde a una necesidad institucional, sino también a un compromiso ético y social. Comprender el clima organizacional implica reconocer que las empresas son, ante todo, comunidades humanas, donde cada voz, cada esfuerzo y cada emoción contribuyen al resultado final. Un ambiente positivo no se construye únicamente con procedimientos, sino con escucha, diálogo y valoración del talento humano.

En este sentido, fortalecer el clima laboral en Convertipap significa apostar por una empresa más consciente, más sólida y humana; una organización que no solo busca la excelencia en sus productos, sino también el bienestar de quienes los hacen posibles. El presente diagnóstico representa, por tanto, un paso hacia la construcción de una cultura organizacional integral, donde el trabajo se viva con compromiso, respeto y satisfacción.

1.1 Descripción de la empresa

Convertidor de Papel S.A. de C.V. es una empresa mexicana fundada en el año 2000 dedicada a la fabricación y conversión de papel Tissue. Cuenta con un total de 2 plantas en la república mexicana ubicada en Ixtapaluca, Estado de México y la segunda planta en Apizaco, Tlaxcala (Atlangatepec), contando con más de 900 colaboradores incluyendo personal de confianza y operativos.

La planta que se encuentra en el estado de Tlaxcala en una superficie con más de 160 mil m² de terreno y 63 mil m² de construcción; cuenta con 7 máquinas destinadas a producir más de 100 mil toneladas de Papel Tissue al año, que utiliza maquinaria convertidora de primer nivel logra llevar al mercado productos de consumo e institucionales en diferentes tamaños y presentaciones que satisfacen las necesidades de diversos clientes y consumidores.



Ilustración 1. Acceso principal de Convertidor de Papel S.A. de C.V. (Recuperada de: <https://convertipap.com.mx/>)

1.2 Historia y giro de la empresa

1.2.1 Historia

Convertidor de Papel S.A. de C.V., mejor conocida como Convertipap, es una empresa 100 % mexicana fundada en el año 2000. Con más de 25 años de experiencia en el mercado, se ha consolidado como una de las principales compañías en el ramo de la conversión de papel en México. Su actividad principal es la manufactura y conversión de papel “Tissue”, produciendo artículos de uso

doméstico e institucional como papel higiénico, toallas de cocina, servilletas, toallas para manos, entre otros.

1.2.2 Giro de la empresa

El giro principal de Convertidor de Papel S.A. de C.V. es la industria manufacturera, específicamente en la transformación y conversión de papel para la elaboración de diversos productos que atienden tanto al sector industrial como al comercial.

Dentro de este giro, la empresa se especializa en:

- Procesamiento y conversión de papel en diferentes presentaciones.
- Producción de empaques y derivados que cumplen con estándares de calidad.
- Atención a clientes en distintos sectores que requieren soluciones de embalaje, presentación y distribución.
- Este giro ubica a la empresa dentro del sector secundario, siendo parte de la cadena de valor del papel y derivados, con un papel estratégico en la generación de empleos y en el fortalecimiento de la industria manufacturera en Tlaxcala.

1.2.3 Importancia de la empresa para el desarrollo del proyecto

Con base a la historia y el giro de Convertidor de Papel S.A. de C.V. permiten comprender mejor el contexto en el que se desarrolla el proyecto. Al ser una empresa de ramo manufacturero, con procesos intensivos en mano de obra y en condiciones operativas específicas, resulta fundamental atender los factores psicosociales que impactan en el desempeño, la productividad y el bienestar de los trabajadores, alineándose además con la NOM-035-STPS-2018.

La NOM-035 es crucial para las empresas manufactureras porque garantiza el cumplimiento legal y previene multas, pero también mejora el ambiente de trabajo al identificar y mitigar factores de riesgo psicosocial como el estrés y el exceso de jornada. Su implementación fomenta un entorno más positivo, lo que se traduce en mayor productividad y retención de talento, ya que mejora el liderazgo, la comunicación y la satisfacción laboral.

1.2.4 Logotipo



Ilustración 2. Logotipo de la empresa (Recuperada de: <https://convertipap.com.mx/>)

1.2.5 ¿Lo Que Hacemos?

La empresa con una capacidad instalada para producir más de 100 mil toneladas anuales de Papel Tissue, que convierte en una gran variedad de productos de la más alta calidad que satisfacen las necesidades de nuestros clientes y consumidores; logrando responder ágilmente al dinamismo del mercado bajo estándares de calidad certificados por la norma **ISO 9001:2015**, actuando con solidez, eficacia, ética y valores.

1.2.6 Misión

Proveer productos de la más alta calidad satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y consumidores, a un precio competitivo sin comprometer al medio ambiente.

1.2.7 Visión

Fortalecernos como una empresa líder, construyendo una cadena de consumo nacional y aumentando nuestra presencia a nivel internacional.

1.2.8 Slogan de la empresa

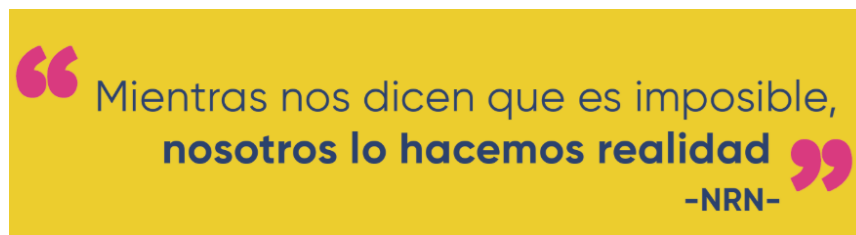


Ilustración 3. Slogan de la empresa (Recuperado de: <https://convertipap.com.mx/>)

1.2.9 Productos

Actualmente la empresa se dedica a la fabricación de higiénicos, servilletas, toallas de cocina, papeles institucionales y eco amigables, mismos que se presentan en la siguiente ilustración.



Ilustración 4. Productos de la empresa (Recuperado de: <https://convertipap.com.mx/>)

1.2.10 Reduciendo el impacto ambiental

El proceso de fabricación de Papel Tissue se compone en su mayoría por fibras recicladas y celulosa virgen certificada de origen nacional e internacional. Buscando reducir el impacto ambiental cuenta con una planta de tratamiento biológico de aguas residuales, con la que logra una recuperación de aproximadamente el 98% de agua utilizada en el proceso de fabricación.



Ilustración 5. Máquina de papel RECARD (Recuperado de: <https://convertipap.com.mx/>)

1.2.11 Compromiso con el cuidado del medio ambiente

Como empresa, no solo tiene un firme compromiso con el cuidado del medio ambiente; si no también con el desarrollo sostenible del entorno y la industria que se refleja a lo largo de toda nuestra cadena productiva.

Con la finalidad de satisfacer y responder ágilmente a las necesidades del mercado; se realizan constantes inversiones en maquinaria, mejoras de procesos y capacitación constante a nuestros más de 900 colaboradores.

Todos los procesos y estándares de calidad se rigen por el **ISO 9001:2015**.



Ilustración 6. Diseño del producto (Recuperado de: <https://convertipap.com.mx/>)

1.3 Descripción del puesto “Practicante de Capital Humano”

En el ámbito de la organización interna de la empresa, el departamento de Capital Humano es el responsable de la gestión de los recursos humanos de la organización, y se encuentra formado por un conjunto de 7 personas que se organizan en la empresa para conseguir los siguientes objetivos: “seleccionar y formar” a las personas que la empresa necesita, proporcionar a los trabajadores los medios necesarios para que puedan ejercer su trabajo e intentar que el trabajador satisfaga sus necesidades.

Tomando como referencia la Ilustración 7, en organigrama del área, los principales puestos del departamento de Recursos Humanos se presentan a continuación:

- Gerencia de Administración de Capital Humano
- Jefe de Desarrollo Organizacional y Capacitación
- Analista de Gestión de Talento
- Analista de Reclutamiento y Selección
- Analista de Relaciones Laborales
- Auxiliar Administrativo
- Coordinador de servicios al personal.
- Supervisor de Intendencia
- Practicantes de Capital Humano

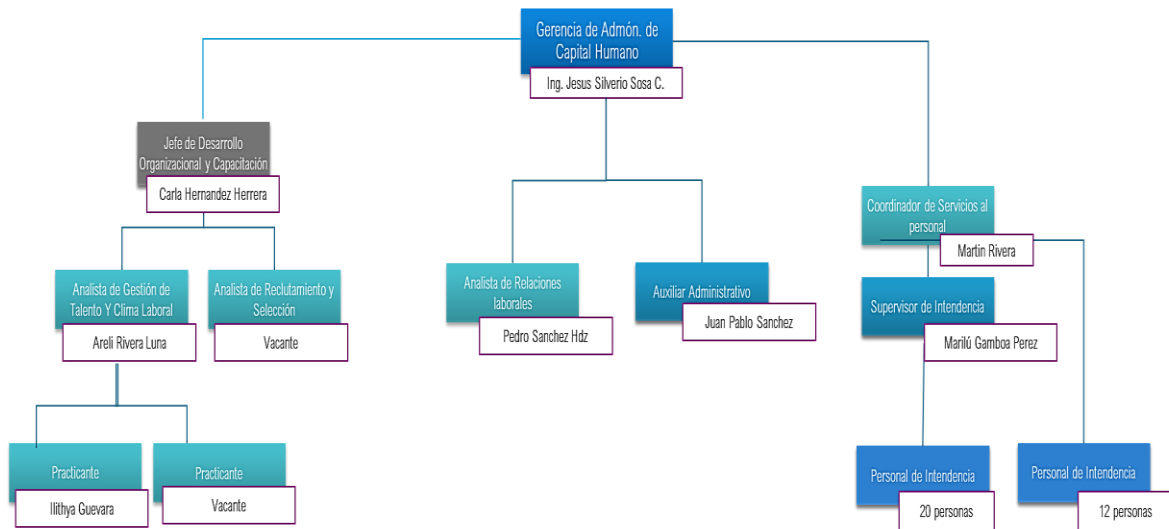


Ilustración 7. Organigrama del departamento de Capital Humano (RR.HH.). (Recuperada de: Dirección de administración en Convertidor de Papel S.A. de C.V. Septiembre 2025)

El practicante brinda apoyo en al área de Capital Humano, el principal papel es brindar soporte administrativo, operativo y humanitario a mis compañeros del departamento, principalmente apoyando al Gerente de Administración de Capital Humano, Jefa de Desarrollo Organizacional y a la Analista de Gestión de Talento colaborando en actividades que fueron designadas durante la estancia como practicante, algunas de ellas son:

- Elaborar trípticos, flyers, avisos y difusión para la aplicación de la encuesta de Riesgos Psicosociales (**NOM-035-STPS-2018**).
- Actualizar información referente al área de capital humanos en los pizarrones ubicados en áreas operativas de la planta.
- Entrevistar a los colaboradores referente al clima laboral por área.
- Archivar y recopilar documentos referentes a encuestas aplicadas sobre el clima laboral.
- Analizar e interpretar los resultados en el programa Psico Smart de las encuestas aplicadas.
- Aplicación de pruebas psicométricas de la **NOM-035-STPS-2018** mediante la plataforma Psico Smart. (570 colaboradores).
- Planear y proponer mejoras estratégicas para un entorno organizacional favorable con base a los resultados de colaboradores con alto riesgo.
- Seguimiento a las entrevistas de trabajo a personal de nuevo ingreso.

1.4 Problemas por resolver dentro de Convertidor de Papel S.A. de C.V.

1. Resistencia al cambio

Algunos de los colaboradores podrían no estar dispuestos a participar en las encuestas o actividades propuestas, pensando que no tendrían gran impacto o no se tomarían soluciones al respecto.

2. Desconfianza por parte de los colaboradores

Podría existir la desconfianza a la hora de aplicar encuestas ya que el personal requiere saber que fue de manera anónima y que no existirá más adelante represalia alguna, o inclusive que les afecte en su relación jefe-colaborador por no darle el seguimiento a encuestas pasadas.

3. Limitada participación del personal operativo

El personal puede no tener el tiempo suficiente para participar en la encuesta por la presión de cumplir con cuotas y ritmos acelerados de producción.

4. Encuestas incompletas, datos poco fiables y pérdida de confianza por miedo a las represalias.

El trabajador puede percibir que la empresa prioriza la productividad sobre su bienestar, inseguridad y miedo a hablar, prefiriendo callar antes que arriesgar su estabilidad laboral.

5. Liderazgo poco receptivo

Algunos jefes o supervisores pudieran sentirse atacados al ser evaluados por los colaboradores y podrían mostrar resistencia a aceptar los resultados del diagnóstico, podría haber poca colaboración para implementar cambios, bloqueando mejoras que requieren de su apoyo.

6. Limitaciones de tiempo y recursos

El tiempo en la empresa podría ser limitado en cuanto a convivir con los operadores puesto que requieren cumplir con sus labores.

Riesgo de que el proyecto quede incompleto o solo en diagnóstico, sin llegar a la fase de implementación de mejoras.

7. Cultura organizacional arraigada

Si la empresa está acostumbrada a ciertos estilos de liderazgo autoritarios o a poca comunicación, cambiar esas dinámicas llevará tiempo y algunos colaboradores podrían verlo como algo “normal” y no entender la necesidad de transformarlo, podría existir un lento avance en las mejoras, con la posibilidad de que algunas propuestas no sean aceptadas de inmediato.

8. Condiciones de trabajo difíciles de atender en el corto plazo

Algunos problemas detectados como la (seguridad, ergonomía, cargas de trabajo) requieren inversiones o cambios estructurales que dependen de dirección, esto podría verse afectado al ver necesidades reales que quizá no puedan resolverse en un periodo a corto plazo, los colaboradores pueden percibir que “no se les escucha”, lo que puede aumentar la desmotivación.

1.5 Objetivo General

Analizar y evaluar el clima laboral en **Convertidor de Papel S.A. de C.V.** mediante una encuesta sobre la **NOM-035-STPS-2018** y proponer estrategias efectivas para su mejora, con la finalidad de favorecer el bienestar del personal y el rendimiento organizacional.

1.5.1 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el clima laboral mediante encuestas online, entrevistas presenciales y observación directa de su comportamiento.
- Identificar las áreas de oportunidad que afectan la percepción del clima organizacional.
- Diseñar propuestas personalizadas y factibles para mejorar el ambiente laboral.
- Establecer indicadores de seguimiento para evaluar el impacto de las mejoras propuestas.

1.6 Justificación

El desarrollo de este proyecto nace de la necesidad de mirar más allá de los procesos productivos y comprender que, detrás de cada máquina, cada turno y cada meta cumplida, existen personas que dan lo mejor de sí para que la empresa funcione. En Convertidor de Papel S.A. de C.V., el esfuerzo diario de los colaboradores ha sido clave para su crecimiento, pero también ha puesto de manifiesto ciertas áreas que requieren atención: la carga mental, la presión por los resultados y la falta de comunicación cercana con los mandos medios.

El estrés laboral es un problema que afecta a millones de trabajadores en todo el mundo, y México no es una excepción. En los últimos años, se ha observado un aumento en los casos de estrés laboral en el país, lo que ha generado preocupación en los expertos en salud ocupacional.

Según datos del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), los trastornos mentales relacionados con el trabajo, incluido el estrés laboral, son la tercera causa más común de enfermedad en México. Además, según la Encuesta Nacional de

Salud y Nutrición (ENSANUT), el 75% de los trabajadores mexicanos perciben su trabajo como una fuente de estrés.

Existen varios factores que contribuyen al estrés laboral en México, como son:

El aumento de la carga de trabajo y las largas jornadas laborales: México tiene una cultura laboral en la que se espera que los trabajadores laboren largas horas, lo que puede generar una sensación de presión y estrés constante.

La falta de apoyo y recursos por parte de las empresas: muchas empresas en México no cuentan con políticas de prevención y gestión del estrés laboral, y esto puede llevar a que los trabajadores se sientan desamparados y abrumados.

El acoso laboral: es un factor importante que contribuye al estrés laboral en México. Según un estudio de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH), el 20% de los trabajadores en México ha experimentado algún tipo de acoso laboral. Este puede tener un impacto significativo en la salud mental de los trabajadores, generando ansiedad, depresión y estrés.

La falta de apoyo y atención por parte de las instituciones gubernamentales: este factor contribuye al estrés laboral en México. A pesar de que existe una normativa como la NOM-035-STPS que busca prevenir y abordar el estrés laboral, muchas empresas no cumplen con los requisitos y no reciben sanciones por parte de las autoridades competentes.

Al darse cuenta de que el estrés laboral era un problema creciente en México, que afectaba a millones de trabajadores en todo el país, fue necesario empezar a tomar medidas preventivas y de gestión para abordar este problema, y asegurarse de que se cumplieran las normativas y regulaciones establecidas.

Se había identificado que los riesgos psicosociales en el ambiente laboral estaban generando altos índices de estrés, ansiedad, depresión y otros trastornos mentales en los trabajadores, lo que afectaba no solo su salud, sino también su desempeño y productividad laboral.

Debido a lo expuesto anteriormente, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) de México estableció la NOM-035-STPS-2018.

Con los cuales se tienen los siguientes objetivos:

1. Verificar cual es problema fundamental que radica en la rotación de personal, para tomar acciones inmediatas y mejorar el ambiente laboral.
2. Analizar cuáles son las condiciones de infraestructura en las que se trabaja, derivado a que influye bastante en cómo se sienten los trabajadores
3. Dar seguimiento a la satisfacción del personal de acuerdo con sus necesidades y solicitudes que hayan realizado
4. Fortalecer espacios de retroalimentación o escucha activa con el personal

Dentro de la empresa se ha identificado una creciente necesidad por evaluar el ambiente laboral desde una perspectiva más humana e integral derivado de que algunos colaboradores han manifestado, de manera directa o indirecta situaciones que afectan su desempeño laboral.

Un clima organizacional desfavorable puede traer consecuencias graves, como la alta rotación de personal, baja productividad, estrés laboral, e incluso afectaciones en la salud física y mental de los trabajadores. A esto se suma el hecho de que la empresa no había aplicado previamente un diagnóstico formal que permitiera identificar estos factores y actuar preventivamente.

De acuerdo con la NOM-035-STPS-2018, es responsabilidad de las organizaciones identificar, analizar y prevenir los riesgos psicosociales, así como fomentar un entorno organizacional favorable.

Este proyecto responde precisamente a ese llamado, ya que busca comprender las condiciones reales del entorno de trabajo para generar estrategias que promuevan el bienestar integral de sus trabajadores.

El bienestar de las personas en el trabajo es una inversión directa en la productividad y en la sostenibilidad empresarial. Mejorar el clima laboral impacta no

solamente en el desempeño individual, sino en la imagen organizacional y en la retención del talento humano.

Es importante que las empresas presten atención al comportamiento de sus empleados y en caso de cualquier anomalía, brindarles todas las herramientas para ayudarlos.

También es aconsejable que cada cierto tiempo se apliquen evaluaciones del personal, para que alerten al personal de RR.HH. en caso de alguna situación preocupante.

Asimismo, es fundamental que se logren implementar estas medidas en la empresa, para evitar multas o incumplimiento a la Ley Federal del Trabajo.

Esta propuesta busca apoyar a la empresa para continuar avanzando hacia un modelo humano de crecimiento y profesionalismo con todo su personal.

Hablar de clima organizacional no es solo analizar datos o aplicar encuestas, sino escuchar la voz de quienes hacen posible la operación. Cada percepción recogida en este diagnóstico representa una historia, una experiencia y una oportunidad de mejora. Este proyecto busca justamente eso: construir un entorno donde las personas se sientan valoradas, escuchadas y motivadas, fortaleciendo la relación entre bienestar y productividad.

La importancia de este estudio radica en que un buen clima laboral no solo favorece la productividad, sino que también genera confianza, estabilidad y sentido de pertenencia. Cuando un trabajador se siente valorado, escuchado y reconocido, su desempeño mejora y su compromiso con la empresa se fortalece. Por ello, este diagnóstico no se limita a cumplir con una norma, sino que pretende aportar soluciones reales que beneficien tanto a la organización como a las personas que la conforman.

A través de la aplicación de la NOM-035-STPS-2018, se busca conocer de manera objetiva la percepción de los colaboradores sobre su entorno laboral y, con base en esos resultados, proponer acciones enfocadas en el bienestar integral. Este proyecto representa una oportunidad para que Convertipap continúe creciendo, no

solo como una empresa productiva, sino como un espacio donde el respeto, la comunicación y la motivación sean parte de su esencia diaria.

En síntesis, esta justificación se basa en el compromiso con la mejora continua y el bienestar humano. Cada acción propuesta nace de la convicción de que una empresa no se fortalece únicamente con maquinaria o procesos eficientes, sino con personas que se sienten parte de un propósito común y trabajan en un entorno donde su esfuerzo es reconocido y su voz, escuchada.

CAPÍTULO II (Marco Teórico y Conceptual del Clima Organizacional)

2. Antecedentes

El bienestar de los trabajadores y las condiciones en las que desempeñan sus funciones han sido temas de interés creciente en el ámbito laboral y normativo en México. A lo largo de las últimas décadas, el marco jurídico nacional ha evolucionado con el propósito de proteger la integridad física, emocional y social del trabajador, reconociendo que la productividad y el desarrollo económico están directamente vinculados con un ambiente de trabajo sano y equilibrado.

Desde la promulgación de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en 1917, se establecieron principios fundamentales que garantizan el derecho al trabajo digno y socialmente útil. Posteriormente, la Ley Federal del Trabajo (LFT) amplió este marco, regulando las condiciones de empleo, las jornadas laborales, la seguridad y la salud en el trabajo. Sin embargo, en los últimos años ha surgido la necesidad de atender los factores psicosociales, entendidos como aquellos que pueden afectar la estabilidad emocional y el bienestar mental de los empleados.

En respuesta a esta necesidad, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) emitió la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, la cual representa un avance significativo en materia de prevención, detección y atención de los riesgos psicosociales dentro de los centros de trabajo. Esta norma reconoce que el estrés laboral, la carga excesiva, las condiciones inseguras, la falta de control sobre las tareas y las deficiencias en el liderazgo pueden impactar gravemente en la salud del personal y en la dinámica organizacional.

Así, los antecedentes legales de este proyecto reflejan la evolución del enfoque gubernamental hacia un modelo más humano y preventivo, que busca equilibrar los intereses productivos de las empresas con el respeto a la dignidad y bienestar de las personas. En este contexto, el diagnóstico del clima organizacional en Convertidor de Papel S.A. de C.V. se alinea con las disposiciones vigentes, promoviendo una cultura laboral responsable, ética y comprometida con el desarrollo integral de su capital humano.

2.1 Marco Legal

El marco legal que sustenta este proyecto tiene como finalidad garantizar el respeto, la seguridad y el bienestar de los trabajadores dentro del entorno laboral, en concordancia con las disposiciones que rigen las relaciones entre empleadores y colaboradores en México. En el contexto del presente diagnóstico, resulta indispensable considerar las leyes, normas y reglamentos que establecen los derechos y obligaciones en materia de condiciones de trabajo, salud ocupacional y prevención de riesgos psicosociales. Entre ellas, destaca la NOM-035-STPS-2018, la cual orienta a las empresas a identificar, analizar y prevenir los factores que pueden afectar el equilibrio emocional y mental de los trabajadores. Este marco legal proporciona la base normativa necesaria para evaluar el clima organizacional en Convertidor de Papel S.A. de C.V., asegurando que las acciones propuestas se desarrollen dentro de un enfoque ético, responsable y alineado con la legislación laboral vigente.

La **NOM-035-STPS-2018** establece la obligación de identificar, prevenir y atender los factores de riesgo psicosocial en los centros de trabajo, así como fomentar un entorno organizacional favorable. Sin embargo, esta norma no actúa de manera aislada, sino que se encuentra vinculada con otras Normas Oficiales Mexicanas (NOM) que complementan sus lineamientos en materia de seguridad, salud y bienestar laboral.

A continuación, se presentan las principales NOM relacionadas:

1. NOM-019-STPS-2011 (Constitución, integración, organización y funcionamiento de las comisiones de seguridad e higiene.)

Objetivo: Establece los lineamientos para formar comisiones (trabajadores y empleadores) que supervisen y promuevan condiciones seguras en el trabajo.

Contenido principal

- Las empresas deben constituir Comisiones de Seguridad e Higiene en los centros de trabajo.

- Estas comisiones tienen la responsabilidad de investigar accidentes, identificar riesgos y proponer medidas correctivas.

Relación con la NOM-035: La comisión puede dar seguimiento a los factores de riesgo psicosocial detectados en las evaluaciones, ayudando a prevenir situaciones de violencia laboral, estrés excesivo o deficiencias organizacionales.

2. NOM-030-STPS-2009 (Servicios preventivos de seguridad y salud en el trabajo – Funciones y actividades.)

Objetivo: Definir las actividades mínimas que deben realizar los servicios de seguridad y salud en el trabajo para proteger a los empleados.

Contenido principal

- Identificación y análisis de riesgos en el centro laboral.
- Promoción de programas de prevención de accidentes, enfermedades ocupacionales y riesgos a la salud.
- Vigilancia médica periódica de los trabajadores.

Relación con la NOM-035: Fortalece los programas de prevención de estrés laboral y fatiga, ya que los servicios de salud ocupacional deben atender también los efectos emocionales y psicológicos vinculados al ambiente laboral.

3. NOM-036-1-STPS-2018 (Factores de riesgo ergonómico en el trabajo – Identificación, análisis, prevención y control.)

Objetivo: Establecer medidas para prevenir trastornos musculoesqueléticos derivados de la carga física, movimientos repetitivos y posturas forzadas.

Contenido principal

- Identificación de actividades que impliquen manipulación de cargas, movimientos repetitivos o esfuerzos excesivos.
- Implementación de controles ergonómicos y organizacionales para disminuir el desgaste físico.

Relación con la NOM-035: El riesgo ergonómico está directamente vinculado al riesgo psicosocial, ya que una carga física excesiva o mal distribuida incrementa los niveles de estrés, fatiga y desmotivación de los trabajadores.

4. NOM-037-STPS-2023 (Condiciones de seguridad y salud en el trabajo para el teletrabajo.)

Objetivo: Garantizar condiciones seguras, ergonómicas y saludables para los trabajadores en la modalidad de home office o teletrabajo.

Contenido principal

- Derecho a la desconexión digital.
- Provisión de equipo ergonómico y adecuado por parte del empleador.
- Lineamientos para prevenir aislamiento social, exceso de carga mental y desequilibrio trabajo-familia.

Relación con la NOM-035: Refuerza la protección de los trabajadores frente a riesgos psicosociales en entornos remotos, como el aislamiento, la falta de comunicación con líderes o la interferencia entre la vida personal y laboral.

5. NOM-017-STPS-2008 (Equipo de Protección Personal – Selección, uso y manejo en los centros de trabajo.)

Objetivo: Establecer los requisitos mínimos para que los centros de trabajo cuenten con EPP adecuado y suficiente para proteger la integridad de los trabajadores frente a riesgos laborales.

Contenido principal

- Identificación de áreas de riesgo en el centro de trabajo.
- Selección del equipo de protección personal (casco, guantes, lentes, botas, mascarillas, etc.) según el tipo de riesgo.
- Capacitación a los trabajadores en el uso, cuidado y mantenimiento del EPP.
- Verificación periódica de que el EPP cumpla con normas de calidad y seguridad.

6. NOM-017 (Equipo De Protección Personal-Selección, Uso Y Manejo En Los Centros De Trabajo)

- Un trabajador que no cuenta con protección adecuada experimenta ansiedad, inseguridad y estrés, lo que afecta el clima laboral.
- Garantizar que cada colaborador tenga EPP en buen estado transmite el mensaje de que la empresa valora su salud y su vida, fortaleciendo la confianza y el sentido de pertenencia.
- La falta de EPP puede derivar en accidentes y situaciones traumáticas severas, lo cual está contemplado como riesgo psicosocial en la NOM-035.

Guías de Referencia oficiales

Publicadas junto con la norma en el Diario Oficial de la Federación, sirven como apoyo para implementar lo que pide la NOM. No son de cumplimiento obligatorio, pero orientan a las empresas

1. **Guía de Referencia I:** Cuestionario de identificación de factores de riesgo psicosocial (para empresas de hasta 50 trabajadores).
2. **Guía de Referencia II:** Cuestionario de identificación y análisis (para empresas de más de 50 trabajadores).
3. **Guía de Referencia III:** Evaluación del entorno organizacional favorable.

Política de prevención de riesgos psicosociales

Obligación derivada directamente de la NOM. Cada empresa debe diseñar, aplicar y difundir una política interna que contemple:

- Prevención de riesgos psicosociales.
- Prevención de violencia laboral.
- Promoción de un entorno organizacional favorable.

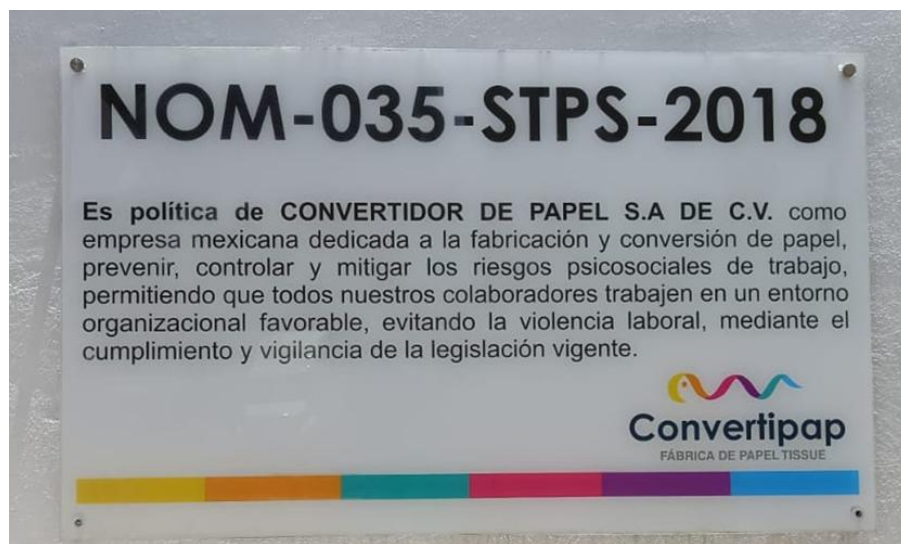


Ilustración 8. Política sobre la NOM-035-STPS-2018 (Recuperada de: Convertidor de Papel S.A. de C.V.)

En la ilustración 8 se muestra la política de la NOM-035-STPS-2018, que es creada por la misma empresa bajo los lineamientos requeridos por la Norma.

2.2 Programas de intervención

Derivados de los diagnósticos aplicados con las guías, la norma obliga a implementar programas como:

1. Capacitación en manejo de estrés y liderazgo positivo.
2. Actividades de integración y comunicación.
3. Acciones para prevenir violencia y acoso laboral.
4. Canales de atención psicológica o de apoyo emocional.

2.3 Obligaciones administrativas y legales

1. Registros documentales (encuestas, actas, evidencias de difusión).
2. Planes de acción con responsables, fechas y seguimiento.

2.4 Marco Teórico

El marco teórico constituye la base conceptual que sustenta este proyecto, al proporcionar las fundamentaciones científicas, psicológicas y administrativas necesarias para comprender la dinámica del clima organizacional y los factores que

influyen en él. A través del análisis de diferentes autores y teorías, se busca explicar cómo las percepciones, las relaciones interpersonales, el liderazgo, la comunicación, la motivación y las condiciones de trabajo afectan el bienestar y el desempeño de los colaboradores. En este sentido, el clima organizacional se entiende como el reflejo del ambiente humano dentro de la empresa, donde cada individuo aporta su experiencia, emociones y actitudes al logro de los objetivos comunes.

Este apartado no solo pretende reunir conceptos, sino también interpretar la realidad laboral de Convertidor de Papel S.A. de C.V. desde una perspectiva integral, relacionando las teorías administrativas y psicológicas con las condiciones concretas observadas en la empresa. Con ello, se busca establecer los fundamentos que permitan diagnosticar las áreas de oportunidad detectadas mediante la aplicación de la NOM-035-STPS-2018, así como sustentar las propuestas orientadas a fortalecer el bienestar, la motivación y el sentido de pertenencia del personal.

2.5 Antecedentes

El concepto de clima organizacional surge en los años sesenta, principalmente con los trabajos de Litwin y Stringer (1968), quienes lo definieron como el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a sus políticas, prácticas y procedimientos. Los autores demostraron que dichas percepciones inciden directamente en la motivación y el desempeño laboral, lo que dio lugar a que diversas empresas implementaran proyectos de diagnóstico e intervención enfocados en el clima (Litwin & Stringer, 1968).

En paralelo, Likert (1967) desarrolló el modelo de los Sistemas de Gestión, que va desde un estilo autoritario-explotador hasta uno participativo. Sus estudios comprobaron que los sistemas de dirección participativos y consultivos generan mejores percepciones de justicia, comunicación y colaboración, por lo que las organizaciones con este tipo de liderazgo presentan un clima más positivo y productivo (Likert, 1967).

Posteriormente, otros modelos ampliaron la comprensión del clima organizacional. Denison (1990) planteó que los elementos de la cultura (implicación, consistencia, adaptabilidad y misión) se reflejan en el clima, lo que afecta la efectividad y sostenibilidad de las organizaciones. En un estudio posterior, Denison y Mishra (1995) confirmaron que un clima organizacional positivo está relacionado con mayores niveles de compromiso, innovación y desempeño.

La evidencia empírica también respalda la importancia del clima. Por ejemplo, un metaanálisis de Parker et al. (2003) encontró asociaciones significativas entre percepciones positivas de clima organizacional y resultados como satisfacción laboral, compromiso organizacional y desempeño. De manera complementaria, Schneider, Ehrhart y Macey (2013) sostienen que el clima no solo refleja percepciones individuales, sino que es producto de las prácticas organizacionales y el liderazgo, lo cual implica que puede gestionarse y transformarse a través de intervenciones bien planificadas.

En sectores industriales manufactureros, el concepto de clima de seguridad ha sido particularmente relevante. Zohar y Hofmann (2012) demostraron que cuando la seguridad es valorada y promovida como parte del clima organizacional, disminuyen los accidentes y mejora el bienestar de los trabajadores. Esto resulta de gran pertinencia en entornos donde la exposición a condiciones de riesgo físico y psicosocial es alta.

En el contexto mexicano, la publicación de la **NOM-035-STPS-2018** marcó un hito al establecer lineamientos obligatorios para la identificación y análisis de factores de riesgo psicosocial, así como la promoción de un entorno organizacional favorable. Esta norma reconoce que aspectos como el liderazgo, la carga de trabajo, la falta de control, el reconocimiento y las relaciones laborales son determinantes para el bienestar de los colaboradores (Secretaría del Trabajo y Previsión Social STPS, 2018).

De esta manera, los antecedentes muestran que los proyectos de mejora del clima organizacional se sustentan tanto en modelos teóricos clásicos como en evidencia empírica reciente, y que, en el caso de México, están enmarcados en las

disposiciones legales de la NOM-035. Para la empresa, esto significa que las acciones propuestas no solo se alinean con la literatura internacional, sino también con la normativa vigente, lo que fortalece su pertinencia académica y empresarial.

2.5.1 Carga mental

En las empresas, los colaboradores pueden verse sobre exigidos cuando deben atender múltiples procesos en tiempos reducidos o cuando los procedimientos cambian constantemente sin suficiente capacitación.

La carga mental es uno de los factores psicosociales más relevantes en el estudio del clima organizacional, ya que influye directamente en el bienestar emocional, la productividad y la salud integral de los trabajadores. Se entiende como el esfuerzo cognitivo y psicológico que una persona realiza para responder a las exigencias de su trabajo, mantener la concentración y tomar decisiones adecuadas frente a las demandas laborales (Moreno Jiménez & Báez León, 2010).

No se refiere únicamente al trabajo físico, sino a la presión mental constante derivada de la atención sostenida, la resolución de problemas, la gestión del tiempo o la necesidad de cumplir objetivos bajo condiciones de exigencia o incertidumbre. Esta sobre exigencia puede provocar fatiga mental, irritabilidad, falta de concentración y disminución del rendimiento, afectando tanto al individuo como al clima laboral del grupo (Gil-Monte, 2012).

De acuerdo con Karasek (1979) y su modelo de Demandas-Control, la carga mental se incrementa cuando las demandas laborales son altas (por ejemplo, plazos cortos, tareas múltiples o complejas) y el trabajador tiene poco control sobre la forma de realizarlas. Esta combinación se considera una de las principales causas de estrés ocupacional, ya que el colaborador percibe que su esfuerzo no es proporcional a los recursos o apoyos disponibles.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) advierte que una carga mental excesiva puede desencadenar efectos negativos como ansiedad, insomnio, desmotivación e incluso síntomas de agotamiento o burnout. En este sentido,

reconocer la carga mental no solo implica medir las horas de trabajo o el volumen de tareas, sino también entender el impacto emocional que genera en las personas.

2.5.2 Clima organizacional

El clima organizacional es el conjunto de percepciones que los miembros de una organización tienen sobre las políticas, prácticas y condiciones que viven cotidianamente en su lugar de trabajo. Este clima influye directamente en la motivación, productividad, satisfacción y comportamiento de los empleados (Chiavenato, 2009).

Un clima positivo promueve la colaboración, el respeto y la comunicación efectiva entre los equipos, mientras que un ambiente negativo puede derivar en conflictos, estrés y rotación de personal. El clima se construye a partir de múltiples factores: liderazgo, comunicación, reconocimiento, condiciones físicas, y cultura organizacional (Robbins & Judge, 2013).

“El clima organizacional actúa como el termómetro emocional del entorno laboral. Cuando este se percibe hostil o indiferente, se produce un distanciamiento emocional del personal” (Davis & Newstrom, 2003).

Hoy en día, el clima organizacional se asocia con la experiencia cotidiana de los trabajadores, es decir, cómo viven las relaciones laborales, los estilos de liderazgo y las condiciones de trabajo.

2.5.3 Comunicación organizacional

La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual la información se transmite, recibe y comprende dentro de una organización. No se limita a enviar mensajes; su verdadera función es facilitar la cooperación, generar confianza y fortalecer las relaciones laborales (Chiavenato, 2017). Una comunicación efectiva permite que todos los colaboradores comprendan los objetivos de la empresa, los roles y las responsabilidades de cada uno, y se sientan parte de un propósito común.

2.5.4 Importancia de la comunicación organizacional

1. Favorece la coordinación y eficiencia.

Una buena comunicación evita duplicidad de esfuerzos, malentendidos y errores. Permite que las tareas se realicen de manera ordenada y eficiente (Robbins & Judge, 2019).

2. Aumenta la motivación y compromiso

Cuando los empleados reciben información clara sobre su desempeño y las metas de la organización, se sienten valorados y comprometidos. La comunicación constante y constructiva genera satisfacción y sentido de pertenencia (Luthans, 2011).

3. Facilita la innovación y participación

Un entorno donde los colaboradores pueden expresar ideas, sugerencias y preocupaciones sin temor al juicio fomenta la creatividad y la mejora continua (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2016).

4. Previene conflictos

La claridad en los mensajes y la retroalimentación constante reducen los malentendidos y la tensión entre los equipos de trabajo. La comunicación asertiva permite resolver conflictos de manera constructiva (Chiavenato, 2017).

2.5.5 Tipos de comunicación organizacional

1. Formal

Se da a través de canales oficiales establecidos por la organización, como informes, reuniones, correos electrónicos institucionales y manuales de procedimientos. Su objetivo es mantener un flujo ordenado de información y garantizar que todos los colaboradores reciban mensajes coherentes.

2. Informal

Es la comunicación espontánea entre los empleados, como charlas en el descanso, redes sociales internas o conversaciones de pasillo. Aunque no siempre está controlada por la empresa, puede fortalecer la camaradería y el clima laboral si se maneja adecuadamente (Robbins & Judge, 2019).

3. Vertical

Fluye de los niveles superiores a los inferiores (descendente) y de los inferiores a los superiores (ascendente). Es clave para dar instrucciones, informar decisiones y recoger opiniones o retroalimentación.

4. Horizontal

Ocurre entre colaboradores del mismo nivel jerárquico. Facilita la cooperación, el trabajo en equipo y la resolución de problemas compartidos.

Claves para una Comunicación Organizacional Efectiva

- **Claridad y precisión:** Evitar ambigüedades y asegurar que el mensaje sea comprensible.
- **Escucha activa:** No solo transmitir información, sino también atender las inquietudes y sugerencias de los colaboradores.
- **Retroalimentación constante:** Informar sobre errores y aciertos de manera constructiva para mejorar procesos y desempeño.
- **Transparencia:** Compartir información relevante y decisiones de manera abierta, generando confianza y evitando rumores.

La comunicación organizacional es el eje central del clima laboral, porque sin ella es imposible coordinar esfuerzos, motivar al personal y fomentar un ambiente saludable. Una organización que invierte en estrategias de comunicación efectivas ve mejoras significativas en productividad, satisfacción laboral y fidelidad de sus colaboradores (Chiavenato, 2017; Robbins & Judge, 2019).

La comunicación es el eje central de la vida organizacional. Un flujo claro, oportuno y transparente de información favorece la coordinación de actividades, reduce la incertidumbre y fortalece la confianza entre los miembros de la empresa.

Cuando la comunicación es deficiente, surgen rumores, malentendidos y frustración. En cambio, una comunicación abierta y bidireccional permite que los trabajadores se sientan escuchados y valorados (Robbins & Judge, 2013).

2.5.6 Compromiso organizacional

El compromiso organizacional es el grado de identificación y vínculo emocional que un trabajador tiene con su empresa. Meyer y Allen (1997) proponen tres dimensiones del compromiso:

- **Afectivo:** el empleado permanece porque quiere.
- **Normativo:** permanece porque siente obligación moral.
- **De continuidad:** permanece porque necesita el empleo.

El compromiso organizacional es fundamental para mejorar el clima laboral, ya que los colaboradores comprometidos muestran mayor lealtad, menor rotación y mayor disposición a colaborar. Según Hellriegel y Slocum (2011), el compromiso surge de un liderazgo positivo, justicia organizacional, reconocimiento y oportunidades de desarrollo.

2.5.7 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es la cooperación entre personas con habilidades diversas para alcanzar objetivos comunes. Katzenbach y Smith (1993) explican que los equipos efectivos combinan compromiso, comunicación y confianza, generando resultados superiores a los esfuerzos individuales.

El clima laboral mejora cuando los trabajadores perciben apoyo de sus compañeros, cuando existe comunicación abierta y cuando se fomenta la colaboración en lugar de la competencia destructiva. Davis y Newstrom (2003) destacan que el trabajo en equipo fortalece el sentido de pertenencia y motiva a los colaboradores.

En proyectos de mejora, se recomienda implementar talleres de integración, dinámicas de confianza y metodologías de trabajo colaborativo.

2.5.8 Condiciones de trabajo

Se refiere a los aspectos materiales y físicos del entorno laboral: seguridad, limpieza, ergonomía, recursos disponibles y carga de trabajo.

Cuando las condiciones son seguras, cómodas y justas, los trabajadores perciben un clima favorable. En contraste, ambientes inseguros o carentes de recursos generan estrés y malestar (Chiavenato, 2009).

Más allá de lo material, el reconocimiento debe entenderse como una forma de dar valor a la persona y a su contribución. Un simple “gracias por tu esfuerzo” puede ser más significativo que un bono si se expresa con empatía y autenticidad (Luthans, 2011).

El reconocimiento podría aplicarse en distintos niveles: reconocer la puntualidad y compromiso en la producción (Robbins & Judge, 2019), agradecer públicamente las ideas innovadoras que aportan los trabajadores (Chiavenato, 2017), valorar los esfuerzos de los supervisores por mantener la seguridad en el trabajo (Luthans, 2011), y destacar los logros colectivos como el cumplimiento de metas de producción (Robbins & Judge, 2019).

De esta manera, el reconocimiento se convierte en un pilar del clima laboral positivo, al fomentar un entorno donde las personas no solo trabajan, sino que también se sienten valoradas y escuchadas (Chiavenato, 2017).

2.5.9 Cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, normas, costumbres y prácticas compartidas que guían la forma en que los miembros de una organización piensan, sienten y actúan. Según Schein (2010), la cultura organizacional representa los supuestos básicos aprendidos por un grupo, a medida que resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, y que posteriormente se enseñan a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

En otras palabras, es el “alma” de la empresa: define cómo se hacen las cosas, cómo se toman las decisiones y cómo se relacionan las personas dentro de ella. Robbins y Judge (2017) la describen como el “sistema de significados compartidos” que distingue a una organización de otra.

2.5.10 Características de la cultura organizacional

De acuerdo con Robbins y Judge (2017), la cultura organizacional tiene ciertos atributos clave:

- **Innovación y toma de riesgos:** el grado en que los empleados se sienten motivados a innovar.
- **Atención al detalle:** énfasis en la precisión, calidad y minuciosidad.
- **Orientación a resultados:** el foco en los logros más que en los procesos.
- **Orientación a las personas:** la importancia que se da al bienestar de los empleados.
- **Orientación al equipo:** énfasis en el trabajo grupal frente al individual.
- **Agresividad:** nivel de competitividad en comparación con la cooperación.
- **Estabilidad:** preferencia por la seguridad frente al cambio.

2.5.11 Niveles de la cultura organizacional

Schein (2010) plantea que la cultura se manifiesta en tres niveles:

- **Artefactos visibles:** símbolos, uniformes, logos, lenguaje, instalaciones.
- **Valores declarados:** misión, visión, políticas, códigos de ética.
- **Supuestos básicos:** creencias profundas, muchas veces inconscientes, que determinan cómo se perciben y resuelven los problemas.

2.5.12 Funciones de la Cultura Organizacional

- **Identidad organizacional:** da un sentido de pertenencia a los miembros (Chiavenato, 2017).
- **Genera compromiso:** vincula a los trabajadores con la misión y visión de la empresa.
- **Define normas de conducta:** orienta cómo actuar dentro de la organización.
- **Estabilidad social:** proporciona cohesión y control en los comportamientos.
- **Ventaja competitiva:** una cultura fuerte puede diferenciar a la organización frente a sus competidores (Robbins & Judge, 2017).

2.5.13 Tipos de cultura organizacional

Harrison (1972) y posteriormente Handy (1993) identificaron cuatro tipos principales de cultura:

- **Cultura de poder:** el control se concentra en una figura central.
- **Cultura de roles:** basada en reglas, procedimientos y jerarquías claras.
- **Cultura de tareas:** orientada a proyectos, flexibilidad y resultados.
- **Cultura de personas:** pone en el centro el bienestar y el desarrollo de los trabajadores.

2.5.14 Impacto de la cultura organizacional en el clima laboral

Una cultura organizacional sólida y coherente influye directamente en la satisfacción, la motivación y la retención del talento. Cuando existe congruencia entre los valores declarados (misión, visión) y las prácticas reales (trato humano, reconocimiento, equidad), los empleados perciben un entorno positivo y se comprometen más. En cambio, cuando existe incoherencia, el clima laboral se deteriora, generando desconfianza y desmotivación (Chiavenato, 2017).

2.5.15 Tipologías

1. Tipología de Harrison (1972) y Handy (1993)

Harrison fue pionero en proponer una clasificación de las culturas, que más tarde fue desarrollada y popularizada por Charles Handy. Según ellos, existen cuatro tipos principales:

1. **Cultura de poder:** Se centra en una figura o núcleo de poder (generalmente el dueño, director o líder carismático), las decisiones son rápidas, pero existe poca participación. Es común en empresas familiares o pequeñas organizaciones. (Harrison, 1972; Handy, 1993).
2. **Cultura de roles:** Basada en normas, reglas y procedimientos estandarizados, cada persona tiene funciones definidas y jerarquías claras. Se enfoca en la estabilidad y en evitar riesgos. (Handy, 1993).
3. **Cultura de tareas:** Orientada a proyectos y resultados, predomina el trabajo en equipo, la innovación y la flexibilidad. Las decisiones suelen ser

consensuadas y se valoran las habilidades más que el puesto. (Harrison, 1972).

4. **Cultura de personas:** El centro es el bienestar, desarrollo y motivación de los colaboradores, la organización existe para servir a las personas y no al revés. (Handy, 1993).

2. Tipología de Deal y Kennedy (1982)

Deal y Kennedy clasifican la cultura según la velocidad de retroalimentación y el nivel de riesgo que enfrenta la organización. Plantean cuatro tipos:

- **Cultura del trabajo duro y de juego duro (tough-guy, macho culture):** Ambientes dinámicos, con alto riesgo y retroalimentación inmediata.
- **Cultura del apostar a la empresa (bet-your-company):** Decisiones de alto riesgo con retroalimentación a largo plazo.
- **Cultura del trabajo en proceso (process culture):** Riesgo bajo, retroalimentación lenta.
- **Cultura de la empresa de trabajo en equipo (work-hard/play-hard culture):** Bajo riesgo, pero retroalimentación rápida. (Deal & Kennedy, 1982).

3. Tipología de Cameron y Quinn (1999) – Modelo de Valores en Competencia

Cameron y Quinn crearon uno de los modelos más conocidos: el Competing Values Framework (CVF). Identifica cuatro tipos de cultura:

- **Cultura clan:** Ambiente familiar, se fomenta la cohesión, la lealtad y la participación, los líderes actúan como mentores o padres de familia.
- **Cultura adhocrática:** Dinámica, emprendedora, innovadora, se fomenta la creatividad, la flexibilidad y el asumir riesgos.
- **Cultura de mercado:**
 - Orientada a la competitividad, resultados y logro de objetivos. Los líderes son exigentes, se mide el éxito en función de cuotas y productividad.
- **Cultura jerárquica:**

- Basada en control, estructura, normas y estabilidad, se enfoca en eficiencia, uniformidad y cumplimiento de procesos. (Cameron & Quinn, 1999).

Importancia de conocer las tipologías

- Permiten diagnosticar qué tipo de cultura predomina en la organización.
- Ayudan a identificar fortalezas y debilidades en el clima laboral.
- Orientan estrategias de cambio organizacional y mejora del compromiso.
- Hacen posible alinear la cultura con la estrategia, logrando mayor competitividad.

2.5.16 Diversidad e inclusión

Diversidad

La diversidad se refiere a las diferencias y similitudes que existen entre las personas que forman parte de una organización. Estas diferencias incluyen aspectos visibles (edad, género, etnia, discapacidad) y no visibles (creencias, valores, experiencias, educación, orientación sexual, estilos de pensamiento).

Según Robbins y Judge (2017), la diversidad organizacional es la “variedad de características que hacen únicos a los individuos en un entorno de trabajo y que influyen en cómo interactúan entre sí”. Por su parte, Cox (1994) explica que gestionar la diversidad implica crear un ambiente laboral en el que todas las personas puedan alcanzar su máximo potencial.

Tipos de diversidad:

- **Demográfica:** edad, género, raza, etnia, discapacidad.
- **Cognitiva:** diferentes formas de pensar, razonar o resolver problemas.
- **Cultural:** valores, tradiciones, religión, idioma.
- **Funcional:** experiencia profesional, roles y áreas de conocimiento.

2.5.17 Dimensiones del clima laboral

El clima organizacional no es un fenómeno único ni simple; se compone de varias dimensiones interrelacionadas que permiten evaluar cómo perciben los colaboradores su entorno de trabajo. Estas dimensiones han sido estudiadas por

distintos autores (Litwin & Stringer, 1968; Chiavenato, 2009; Robbins & Judge, 2013), y representan los factores más determinantes en la construcción de un ambiente laboral saludable.

1. Comunicación

La comunicación en la organización es fundamental para que los colaboradores se sientan informados, escuchados y valorados. Una comunicación clara y transparente permite que los objetivos sean comprendidos, que se resuelvan dudas y que se expresen ideas sin temor a represalias. Cuando la comunicación falla, surgen malentendidos, conflictos y desmotivación (Chiavenato, 2017).

2. Liderazgo

El liderazgo determina en gran medida la percepción que los empleados tienen de su entorno laboral. Un líder que motiva que los escucha y guía crea confianza y seguridad. Por el contrario, un liderazgo autoritario o inconsistente genera temor y frustración. Los líderes efectivos fomentan un clima laboral positivo al ser ejemplos de integridad y apoyo (Robbins & Judge, 2019).

3. Reconocimiento y recompensas

El reconocimiento es más que una recompensa económica; implica valorar el esfuerzo y los logros de los colaboradores. Reconocer y recompensar el desempeño fortalece la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral. Las organizaciones que lo descuidan pueden enfrentar desánimo y alta rotación de personal (Luthans, 2011).

4. Relaciones interpersonales

El ambiente laboral se enriquece cuando existe cooperación, respeto y apoyo entre los compañeros. Las relaciones interpersonales saludables aumentan la productividad y el sentido de pertenencia. Por el contrario, los conflictos constantes o la competencia desleal deterioran el clima laboral (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2016).

5. Condiciones físicas y ambientales

El entorno físico impacta directamente en el bienestar de los empleados. Factores como la iluminación, la ventilación, la limpieza, la ergonomía y la seguridad influyen en la motivación y en la productividad. Un ambiente agradable y seguro contribuye a un clima laboral positivo, mientras que condiciones deficientes generan estrés y fatiga (Chiavenato, 2017).

6. Oportunidades de desarrollo

El crecimiento profesional y la capacitación constante son esenciales para mantener la motivación. Brindar oportunidades de aprendizaje y promoción permite que los empleados se sientan valorados y comprometidos. La ausencia de desarrollo genera estancamiento y desinterés (Robbins & Judge, 2019).

7. Carga de trabajo y estrés laboral

Un equilibrio adecuado entre responsabilidades y capacidad personal es clave para un buen clima laboral. Una carga excesiva genera estrés, errores y desmotivación. Las organizaciones deben gestionar las expectativas y ofrecer apoyo para mantener un ritmo saludable (Luthans, 2011).

8. Participación y autonomía

La participación y la autonomía fomentan el sentido de pertenencia y la creatividad. Permitir que los colaboradores tomen decisiones, aporten ideas y tengan control sobre su trabajo incrementa la motivación y la responsabilidad. La falta de participación produce sensación de desvalorización y desinterés (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2016).

2.5.18 Empowerment (empoderamiento organizacional)

El Empowerment es un enfoque de gestión que busca dar mayor autonomía y poder de decisión a los colaboradores. Chiavenato (2009) lo define como el proceso mediante el cual los empleados adquieren control, confianza y capacidad para participar en decisiones relevantes.

Un clima organizacional mejora notablemente cuando los trabajadores perciben que sus opiniones son escuchadas y que sus aportaciones influyen en el rumbo de la

empresa. Robbins y Coulter (2014) destacan que el Empowerment incrementa la motivación, fortalece el compromiso y reduce la resistencia al cambio.

En las empresas el Empowerment se puede traducir en:

- Involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones operativas.
- Generar equipos de trabajo autogestionados.
- Crear canales abiertos de participación (buzones de ideas, círculos de diálogo).
- El Empowerment, además de mejorar el clima laboral, favorece la innovación y el sentido de pertenencia.

2.5.19 Ergonomía y condiciones físicas de trabajo

La ergonomía es la ciencia que adapta el trabajo a las capacidades y necesidades del trabajador, con el fin de prevenir riesgos físicos y mejorar la eficiencia. Según Chiavenato (2009), la ergonomía contribuye al bienestar laboral porque reduce el esfuerzo innecesario, previene accidentes y fomenta un ambiente seguro.

Un ambiente laboral con condiciones ergonómicas adecuadas mejora el clima organizacional porque transmite que la empresa se preocupa por la salud de sus colaboradores.

Ejemplos de prácticas ergonómicas son:

- Mobiliario adecuado.
- Iluminación y ventilación óptima.
- Espacios limpios y seguros.
- Prevención de ruidos y contaminantes.

La NOM-035 complementa este enfoque al exigir que las empresas identifiquen factores de riesgo psicosocial, entre ellos las condiciones físicas y ambientales del trabajo.

2.5.20 Estrés laboral

El estrés laboral es una de las problemáticas más frecuentes en el ámbito organizacional contemporáneo. Davis y Newstrom (2003) lo definen como la

respuesta física y psicológica que aparece cuando las demandas del trabajo superan las capacidades y recursos del individuo para enfrentarlas.

Según Robbins y Judge (2013), el estrés se produce cuando hay un desequilibrio entre las demandas del entorno y la capacidad de respuesta del trabajador, lo que genera tensión, ansiedad, irritabilidad, bajo rendimiento y, en casos extremos, enfermedades físicas.

En el contexto del clima organizacional, el estrés impacta en:

- **La productividad:** los trabajadores estresados cometen más errores.
- **Las relaciones interpersonales:** el estrés aumenta los conflictos y la falta de empatía.
- **La rotación:** altos niveles de estrés laboral llevan a los colaboradores a buscar otros empleos.

Chiavenato (2009) subraya que las empresas deben implementar programas de prevención del estrés, como pausas activas, capacitación en manejo del tiempo y dinámicas de relajación, ya que este factor deteriora directamente el clima organizacional.

1. Estrés laboral

El estrés laboral se define como una respuesta física, psicológica y conductual del individuo ante las exigencias del trabajo que exceden sus recursos personales o su capacidad de afrontamiento (Lazarus & Folkman, 1986). En otras palabras, ocurre cuando las demandas del entorno laboral —como la carga de trabajo, los plazos, el liderazgo inadecuado o la falta de control— superan la habilidad del colaborador para manejarlas de manera saludable.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) lo reconoce como una de las principales causas de ausentismo, rotación y disminución de la productividad. No se trata solo de una sobrecarga física, sino también emocional y cognitiva, que impacta directamente en la satisfacción, la motivación y el clima laboral.

El estrés laboral se refiere a la respuesta física y emocional negativa que ocurre cuando las demandas del trabajo no corresponden o superan los recursos, capacidades o necesidades del trabajador (Organización Internacional del Trabajo OIT, 2016).

Lazarus y Folkman (1986) lo definen como “un proceso particular de relación entre la persona y el entorno, evaluado como amenazante o que desborda los recursos del individuo, poniendo en riesgo su bienestar”.

2.5.21 Causas del estrés laboral

El estrés laboral puede originarse por múltiples factores internos y externos. Gil-Monte (2012) y Moreno Jiménez & Báez León (2010).

Factores que lo provocan:

- Sobrecarga de trabajo.
- Falta de control sobre tareas o decisiones.
- Ambigüedad de roles (no saber claramente qué se espera).
- Mala comunicación organizacional.
- Falta de apoyo de líderes o compañeros.
- Ambientes inseguros o tóxicos.

Consecuencias:

- A nivel físico: dolores de cabeza, fatiga crónica, insomnio, enfermedades cardiovasculares.
- A nivel emocional: ansiedad, irritabilidad, falta de motivación.
- A nivel organizacional: baja productividad, ausentismo, rotación de personal.

En México, la NOM-035-STPS-2018 regula la identificación y prevención de factores de riesgo psicosocial como el estrés laboral, para proteger la salud de los trabajadores, dentro de ellos se desglosan diferentes factores como:

2.5.22 Factores organizacionales

- Sobrecarga de trabajo o tareas mal distribuidas.
- Jornadas laborales extensas sin descansos adecuados.

- Ambientes de trabajo ruidosos, inseguros o físicamente demandantes.
- Falta de recursos materiales o tecnológicos para realizar las tareas.

2.5.23 Factores del liderazgo y comunicación

- Supervisión rígida o autoritaria.
- Falta de comunicación clara entre mandos medios y operativos.
- Ausencia de reconocimiento o retroalimentación positiva.

2.5.24 Factores individuales

- Expectativas personales elevadas.
- Falta de habilidades para la gestión del tiempo o resolución de conflictos.
- Problemas familiares o económicos que se combinan con las exigencias laborales.

2.5.25 Factores sociales

- Relaciones interpersonales tensas.
- Conflictos entre compañeros o con superiores.
- Escasa cooperación entre áreas.

2.5.26 Consecuencias del estrés laboral

El estrés prolongado puede generar consecuencias **fisiológicas, psicológicas y organizacionales**, tanto para el individuo como para la empresa:

A nivel individual

- Fatiga crónica, dolores musculares, cefaleas y trastornos del sueño.
- Ansiedad, irritabilidad, desmotivación y dificultad para concentrarse.
- Riesgo de desarrollar burnout o síndrome de desgaste profesional.

A nivel organizacional

- Incremento del ausentismo laboral.
- Bajo rendimiento y errores en la ejecución de tareas.
- Mayor rotación de personal y conflictos interpersonales.

- Disminución del compromiso y del sentido de pertenencia.

Selye (1976) describía al estrés como una “reacción inespecífica del organismo ante cualquier demanda que lo obligue a adaptarse”, lo cual significa que, si la presión es continua y el descanso o apoyo son insuficientes, el cuerpo y la mente terminan por agotarse.

2.5.27 Modelos teóricos del estrés laboral

Modelo Demanda-Control (Karasek, 1979)

Este modelo plantea que el estrés surge cuando las **demandas laborales** (volumen de trabajo, presión, responsabilidades) son altas y el **control del trabajador** sobre su labor es bajo.

Modelo de Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa (Siegrist, 1996)

Establece que el estrés aparece cuando el esfuerzo que realiza el trabajador no se corresponde con la recompensa recibida sea económica, emocional o de reconocimiento.

Modelo Multicausal del Estrés (Lazarus & Folkman, 1986)

Estos autores destacan el papel de la **evaluación cognitiva**, es decir, cómo interpreta el individuo las demandas externas. No todos los trabajadores reaccionan igual ante la misma presión; depende de sus recursos psicológicos y estrategias de afrontamiento.

2.5.28 Prevención y manejo del estrés laboral

La prevención del estrés laboral requiere estrategias integrales tanto organizacionales como individuales. Según **Cox & Griffiths (2010)**, el objetivo es **reducir las causas del estrés y fortalecer la resiliencia** del personal.

Acciones organizacionales

- Redistribuir la carga de trabajo y garantizar pausas activas.
- Fomentar un liderazgo empático y participativo.

- Crear canales de comunicación efectiva y retroalimentación continua.
- Implementar programas de bienestar y reconocimiento.
- Cumplir con la **NOM-035-STPS-2018**, que exige identificar, analizar y prevenir factores de riesgo psicosocial.

Acciones individuales

- Fomentar hábitos saludables como ejercicio, descanso y alimentación adecuada.
- Promover técnicas de respiración, relajación y manejo emocional.
- Impulsar programas de desarrollo personal y equilibrio vida-trabajo.

2.5.29 Importancia de atender el estrés laboral

El manejo adecuado del estrés laboral no solo mejora la salud mental del trabajador, sino que también incrementa la productividad, reduce el ausentismo y fortalece el clima organizacional.

Una empresa que cuida el bienestar emocional de su personal genera confianza y compromiso, logrando equipos más estables, motivados y eficientes (Chiavenato, 2017).

2.5.30 Burnout (Síndrome de desgaste profesional)

El burnout es una forma crónica y extrema de estrés laboral que afecta principalmente a profesionales expuestos a una alta presión emocional. Fue definido por Maslach y Jackson (1981) como un síndrome caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización y reducción de la realización personal en el trabajo.

Desde 2022, la Organización Mundial de la Salud (OMS) lo reconoce como un fenómeno ocupacional relacionado específicamente con el entorno laboral.

Dimensiones del burnout (Maslach, 1993):

- **Agotamiento emocional:** sensación de cansancio extremo, falta de energía y desgaste mental.

- **Despersonalización:** actitudes frías, distantes o cínicas hacia los compañeros o clientes.
- **Baja realización personal:** percepción de ineficacia, fracaso o pérdida de sentido en el trabajo.

Factores de riesgo:

- Jornadas excesivas.
- Cargas emocionales intensas (ejemplo: docentes, médicos, cuidadores).
- Falta de reconocimiento.
- Poca autonomía o apoyo institucional.

Consecuencias:

- Empeoramiento de la salud física y mental (depresión, ansiedad, problemas cardiovasculares).
- Aumento del ausentismo y la rotación.
- Disminución de la calidad en el servicio y la productividad.

Estrategias de prevención del estrés laboral y Burnout

La prevención implica un conjunto de medidas que buscan anticiparse a los factores de riesgo psicosociales, reducir sus efectos negativos y fomentar un entorno de trabajo sano. De acuerdo con la NOM-035-STPS-2018, la prevención debe abordar tanto el nivel organizacional como el individual, generando ambientes seguros, incluyentes y de apoyo.

2.5.31 Estrategias organizacionales

Estas acciones dependen directamente de la empresa y sus líderes:

- Diseño adecuado del trabajo
- Distribuir las cargas laborales de manera equitativa.
- Evitar jornadas excesivas y fomentar pausas activas. (OIT, 2016).
- Comunicación clara y efectiva
- Establecer canales de diálogo abiertos entre directivos y colaboradores.

- Informar sobre objetivos, cambios y responsabilidades. (Robbins & Judge, 2017).
- Participación de los empleados
- Involucrarlos en la toma de decisiones.
- Escuchar sus propuestas y reconocer su experiencia. (Chiavenato, 2017).
- Reconocimiento y recompensas
- Reconocer los logros de manera pública y privada.
- Implementar programas de incentivos justos. (Maslach, 1993).
- Capacitación y desarrollo
- Programas de formación continua para fortalecer competencias.
- Talleres de manejo del estrés y resiliencia. (Lazarus & Folkman, 1986).
- Promoción del equilibrio trabajo-vida
- Flexibilidad de horarios.
- Opciones de trabajo híbrido o remoto. (OMS, 2019).

1. Estrategias a nivel de liderazgo

El liderazgo es un factor clave en la prevención del burnout:

- Liderazgo empático y humano: fomentar la escucha activa, la cercanía y el apoyo emocional.
- Delegar de manera justa: evitar la sobrecarga en ciertos empleados.
- Detectar señales tempranas: cansancio, irritabilidad, ausentismo. (Goleman, 2013).

2. Estrategias individuales

El trabajador también puede aplicar herramientas para cuidar su bienestar:

- Manejo del tiempo y organización personal.
- Pausas activas y ejercicio físico regular.
- Técnicas de relajación y mindfulness.
- Establecimiento de límites entre vida laboral y personal.
- Buscar apoyo social: conversar con compañeros, amigos o familia.

- Pedir ayuda profesional en caso de síntomas graves de estrés o burnout. (Lazarus & Folkman, 1986; OMS, 2019).

3. Cultura organizacional de bienestar

Más allá de las acciones aisladas, es necesario construir una cultura organizacional que normalice el autocuidado y priorice la salud mental. Esto implica:

- Campañas de sensibilización sobre riesgos psicosociales.
- Políticas de no discriminación e inclusión.
- Espacios de diálogo donde los colaboradores se sientan escuchados.

Cuando los empleados perciben que la organización se preocupa por su salud integral, aumenta la satisfacción laboral, la motivación y el compromiso.

2.5.32 Factores intrínsecos y extrínsecos

La satisfacción laboral no depende únicamente del salario o de las condiciones físicas del puesto, sino también de elementos internos y externos que influyen en cómo los empleados perciben y viven su experiencia en el trabajo. Estos factores fueron ampliamente explicados por Herzberg en su Teoría de los Dos Factores (1966), distinguiendo entre los intrínsecos (motivacionales) y los extrínsecos (higiénicos).

1. Factores intrínsecos (o motivacionales)

Son aquellos relacionados con el contenido del trabajo y con la satisfacción que la persona obtiene al realizarlo. Se originan en la experiencia interna del trabajador y generan motivación auténtica y duradera.

- **Logro personal:** la satisfacción de cumplir objetivos o superar retos.
- **Reconocimiento interno:** orgullo y satisfacción por el trabajo bien hecho.
- **Responsabilidad:** sentirse capaz de tomar decisiones y asumir retos.
- **Desarrollo y crecimiento:** aprender nuevas habilidades, ascender, capacitarse.
- **Significado del trabajo:** percibir que el trabajo tiene propósito y contribuye a algo más grande.

Un colaborador con motivación intrínseca disfruta lo que hace y encuentra sentido en su labor, más allá del salario.

2. Factores extrínsecos (o higiénicos)

Son los elementos externos al trabajo en sí, relacionados con las condiciones, políticas y recompensas de la organización. No generan motivación duradera, pero su ausencia provoca insatisfacción.

- **Salario y beneficios económicos:** sueldos, bonos, prestaciones.
- **Condiciones físicas de trabajo:** seguridad, comodidad, instalaciones adecuadas.
- **Políticas organizacionales:** normas claras, procedimientos justos.
- Relaciones con supervisores y compañeros: estilo de liderazgo, apoyo, respeto.
- **Estabilidad laboral:** contratos seguros, confianza en la permanencia en la empresa.

Un colaborador motivado extrínsecamente trabaja buscando recompensas externas o para evitar consecuencias negativas. Alguien que se esfuerza para obtener un bono o conservar su puesto.

La satisfacción se alimenta tanto de factores internos (desarrollo personal, autonomía) como externos (salario, condiciones físicas).

2.5.33 Gestión del talento humano

La gestión del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas que buscan atraer, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores dentro de la organización. Chiavenato (2009) explica que la administración del talento humano no debe verse como un área aislada, sino como un proceso estratégico que asegura el logro de los objetivos organizacionales a través de las personas.

Mondy y Mondy (2012) sostienen que la gestión del talento implica procesos como:

- Reclutamiento y selección.

- Capacitación y desarrollo.
- Evaluación del desempeño.
- Compensaciones y beneficios.
- Clima y cultura organizacional.

Un clima laboral positivo se fortalece cuando las políticas de talento humano son claras, justas y coherentes. Cuando existe equidad en los ascensos, programas de desarrollo profesional y reconocimiento oportuno. Por el contrario, la falta de políticas transparentes deteriora el compromiso y la satisfacción de los colaboradores.

2.5.34 Inteligencia emocional en el trabajo

La inteligencia emocional es la capacidad de reconocer, comprender y gestionar las propias emociones, así como influir en las emociones de los demás (Goleman, 1995).

En el contexto laboral, la inteligencia emocional cumple un papel central en el clima organizacional porque:

- Favorece la resolución de conflictos de manera empática.
- Permite a los líderes ejercer un liderazgo humanizado y cercano.
- Mejora la comunicación interpersonal y la confianza entre equipos.

Robbins y Coulter (2014) explican que los líderes con alta inteligencia emocional logran mayor compromiso de sus equipos, generan un ambiente más positivo y fomentan la cohesión.

La inteligencia emocional puede trabajarse a través de talleres de autoconocimiento, dinámicas de comunicación empática y programas de formación en liderazgo emocionalmente inteligente.

2.5.35 Inclusión

La inclusión consiste en garantizar que todas las personas, sin importar sus diferencias, sean valoradas, respetadas y tengan igualdad de oportunidades para participar y crecer dentro de la organización.

Según Shore et al. (2011), la inclusión es “el grado en que los empleados perciben que pertenecen al grupo y al mismo tiempo pueden expresarse de manera auténtica sin ser excluidos”. Es decir, no basta con tener diversidad; se necesita un entorno que la abrace y aproveche.

Características de la inclusión organizacional:

- Trato equitativo y justo.
- Acceso a las mismas oportunidades de desarrollo.
- Reconocimiento y respeto de las diferencias.
- Participación en la toma de decisiones.

Diversidad + Inclusión = Valor Organizacional

Cuando la diversidad se gestiona de forma adecuada, acompañada de inclusión, se generan beneficios significativos:

- **Mayor innovación y creatividad:** diferentes perspectivas ayudan a encontrar soluciones únicas (Page, 2007).
- **Mejor clima laboral:** las personas se sienten aceptadas y valoradas.
- **Atracción y retención de talento:** empleados diversos y comprometidos aportan al crecimiento sostenible.
- **Reputación positiva:** empresas incluyentes son mejor vistas por clientes y comunidades.
- **Mejora en la toma de decisiones:** múltiples perspectivas reducen sesgos y amplían opciones (Shore et al., 2011).

2.5.36 Justicia organizacional

La justicia organizacional se refiere a la percepción que tienen los colaboradores sobre la equidad en los procesos, decisiones y relaciones dentro de la empresa. Robbins y Judge (2013) explican que existen tres tipos principales de justicia:

- **Justicia distributiva:** percepción de equidad en los resultados (ej. salario, recompensas).

- **Justicia procedimental:** percepción de equidad en los procesos (ej. ascensos, evaluaciones).
- **Justicia interactiva:** percepción de un trato digno, respetuoso y transparente.

Cuando los empleados perciben justicia, aumenta su compromiso, motivación y sentido de pertenencia. Por el contrario, la injusticia percibida genera frustración, conflictos y un clima organizacional negativo.

2.5.37 Liderazgo y características del liderazgo

El liderazgo es una de las dimensiones más importantes del clima laboral, porque determina cómo se guían, motivan y coordinan los equipos de trabajo. No se trata únicamente de dar órdenes o supervisar tareas; el liderazgo efectivo implica inspirar confianza, guiar con el ejemplo y fomentar el desarrollo de los colaboradores (Robbins & Judge, 2019).

Un liderazgo autoritario o indiferente genera un clima laboral negativo, mientras que un liderazgo participativo, cercano y empático promueve confianza y motivación (Likert, 1967; Hellriegel & Slocum, 2011).

Escasa claridad de funciones

Cuando los roles y responsabilidades no están bien definidos, los empleados experimentan confusión y conflictos en sus relaciones laborales (Robbins & Judge, 2013).

Reconocimiento del desempeño y retroalimentación

El reconocimiento insuficiente y la falta de retroalimentación provocan desmotivación y bajo sentido de pertenencia (Herzberg, 1966).

Relaciones en el trabajo

La relación entre supervisores y colaboradores es un factor clave. Relacionarse con líderes que no apoyan ni comunican adecuadamente deteriora el clima laboral (Chiavenato, 2009)

Relaciones sociales en el trabajo

El apoyo de compañeros fomenta la cohesión y el sentido de pertenencia, mientras que la indiferencia o el aislamiento deterioran la motivación y aumentan el estrés (Davis & Newstrom, 2003).

Violencia y violencia laboral

La violencia laboral incluye conductas como hostigamiento, acoso, intimidación o exclusión. La STPS (2018) señala que estos factores constituyen uno de los principales riesgos psicosociales y afectan gravemente la salud mental y la seguridad de los colaboradores.

2.5.38 Importancia del liderazgo en el clima laboral

1. Motivación y compromiso

Los líderes que reconocen los esfuerzos apoyan el crecimiento profesional y comunican una visión clara generan motivación y sentido de pertenencia. Los colaboradores se sienten valorados y comprometidos con los objetivos de la organización (Chiavenato, 2017).

2. Resolución de conflictos

Un liderazgo efectivo permite identificar y manejar conflictos de manera constructiva. Al intervenir con justicia, imparcialidad y empatía, los líderes evitan que los problemas interpersonales afecten la productividad y el bienestar del equipo (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2016).

3. Generación de confianza

Los colaboradores confían en líderes coherentes, transparentes y accesibles. Esta confianza fomenta un ambiente de seguridad psicológica donde los empleados pueden expresar ideas, innovar y asumir responsabilidades sin temor al juicio o represalias (Luthans, 2011).

4. Influencia en el desempeño

El estilo de liderazgo impacta directamente en la eficiencia y calidad del trabajo. Líderes que guían con claridad, establecen metas alcanzables y dan retroalimentación constante ayudan a los equipos a cumplir objetivos con mayor efectividad (Robbins & Judge, 2019).

2.5.39 Tipos de liderazgo

Liderazgo Autocrático

El liderazgo autocrático se caracteriza por que el líder toma decisiones de manera unilateral, ejerciendo control total sobre el equipo y definiendo claramente las normas y procedimientos. Este estilo puede ser útil en situaciones de emergencia o cuando se requiere rapidez, pero a largo plazo puede desmotivar a los colaboradores, limitar la creatividad y generar un clima laboral rígido y poco participativo (Chiavenato, 2017; Robbins & Judge, 2019).

Liderazgo Democrático

En el liderazgo democrático, el líder fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones, valora sus ideas y busca consenso. Este estilo fortalece la cooperación, la motivación y la creatividad, generando un ambiente laboral positivo donde los colaboradores se sienten escuchados y comprometidos con los objetivos de la organización (Chiavenato, 2017; Robbins & Judge, 2019).

Liderazgo Transformacional

El líder transformacional inspira y motiva a los colaboradores a superar sus metas individuales, fomentando la innovación, la creatividad y el desarrollo personal. Este estilo aumenta el compromiso, la satisfacción y la productividad, generando un clima laboral estimulante y motivador, aunque requiere que el líder sea carismático, competente y capaz de mantener la inspiración constante (Luthans, 2011; Robbins & Judge, 2019).

Liderazgo Laissez-faire

El liderazgo laissez-faire se caracteriza por delegar gran parte de la autoridad y decisiones al equipo, brindando autonomía y libertad para actuar. Este estilo puede

ser muy positivo en equipos experimentados y responsables, fomentando la creatividad, pero puede generar desorganización, falta de dirección y conflictos si los colaboradores no cuentan con disciplina o guía adecuada (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2016; Robbins & Judge, 2019).

Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional se basa en la supervisión, las normas y las recompensas o sanciones para asegurar el cumplimiento de objetivos específicos. Es efectivo para trabajos estructurados y rutinarios, pero no fomenta la innovación ni el desarrollo personal, ya que los colaboradores dependen de incentivos externos y puede limitar la motivación intrínseca (Luthans, 2011; Chiavenato, 2017).

Liderazgo Carismático

El liderazgo carismático se centra en la capacidad del líder para influir y motivar emocionalmente al equipo mediante su personalidad, comunicación y entusiasmo. Este estilo genera compromiso y pasión, pero puede crear dependencia hacia el líder y riesgo de decisiones subjetivas si no se equilibra con estructura y reglas claras (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2016; Robbins & Judge, 2019).

Liderazgo Situacional

El liderazgo situacional implica que el líder adapte su estilo según la situación, el contexto y las necesidades del equipo, combinando distintos tipos de liderazgo según convenga. Esta flexibilidad permite optimizar la motivación y el desempeño, pero requiere que el líder tenga autoconocimiento, experiencia y coherencia para no generar confusión entre los colaboradores (Chiavenato, 2017).

2.5.40 Modelos teóricos.

1. Modelo de Litwin y Stringer (1968)

Litwin y Stringer fueron pioneros en definir el clima organizacional como un conjunto de características medibles del ambiente interno de la organización, percibidas por los trabajadores y que influyen directamente en su motivación y desempeño.

Dimensiones principales del modelo:

- **Estructura:** grado de reglas, procedimientos y formalidad en la organización.
- **Responsabilidad:** nivel de autonomía que sienten los colaboradores en la ejecución de sus tareas.
- **Recompensa:** percepción de justicia y reconocimiento al esfuerzo.
- **Riesgo:** apertura a la innovación y la toma de decisiones sin miedo a represalias.
- **Calor y apoyo:** nivel de relaciones positivas y de ayuda mutua.
- **Estándares:** claridad de objetivos y expectativas de desempeño.
- **Conflicto:** apertura para debatir ideas y resolver desacuerdos de manera constructiva.
- **Identidad:** sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización.

Este modelo se centra en cómo estas dimensiones determinan la motivación laboral, por lo que su aplicación práctica, permitiría detectar fortalezas y áreas de mejora en liderazgo, reconocimiento y sentido de pertenencia (Litwin & Stringer, 1968).

2. Modelo de Rensis Likert (1967) – Sistemas de gestión

Likert propuso que el clima organizacional depende directamente del sistema de gestión o estilo de liderazgo que predomina en la empresa.

Sistemas de gestión:

- **Sistema autoritario–explotador (S1):** control rígido, poca confianza en empleados, comunicación descendente. Genera climas negativos.
- **Sistema autoritario–benevolente (S2):** se ejerce cierto control con recompensas, pero aún con jerarquía una rígida.
- **Sistema consultivo (S3):** los supervisores escuchan opiniones y existe mayor confianza.
- **Sistema participativo (S4):** se fomenta la participación de todos los niveles en la toma de decisiones, se confía en los empleados y existe comunicación abierta.

Likert comprobó que las organizaciones con un sistema participativo (S4) desarrollan climas más positivos, mayor compromiso y mejor productividad. Para la empresa, este modelo sugiere capacitar a los líderes intermedios en un estilo consultivo y participativo, donde los empleados se sientan escuchados y valorados (Likert, 1967).

3. Modelo de Denison (1990, 1995) – Cultura y efectividad

Denison vinculó la cultura y el clima organizacional con la efectividad empresarial. Planteó que ciertos rasgos culturales son visibles a través del clima y tienen impacto directo en la productividad.

Rasgos principales de su modelo:

- **Implicación:** nivel de participación y empoderamiento de los trabajadores.
- **Consistencia:** grado en que la organización tiene valores compartidos y prácticas coherentes.
- **Adaptabilidad:** capacidad de ajustarse al entorno y aprender de los cambios.
- **Misión:** claridad del propósito organizacional y orientación a objetivos estratégicos.

El modelo de Denison es útil porque conecta clima positivo → cultura sólida → mejores resultados. En la empresa se puede aplicar fortaleciendo la misión organizacional en los colaboradores, y generando prácticas que refuercen la implicación y sentido de pertenencia (Denison, 1990; Denison & Mishra, 1995).

4. Modelo de Schneider y colaboradores (2013) – Prácticas organizacionales

Schneider, Ehrhart y Macey propusieron que el clima organizacional es una percepción compartida sobre qué es importante dentro de la organización, y que esas percepciones se forman a partir de las prácticas, políticas y liderazgo.

Ellos destacan que:

- El clima no es estático, cambia con las prácticas organizacionales.
- Los líderes son los principales “modeladores” del clima.

Para la empresa, este modelo aporta la idea de que si se modifican prácticas cotidianas (como reconocimiento, comunicación, distribución de cargas), el clima general puede mejorar notablemente (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013).

5. Modelo de Clima de Seguridad (Zohar, 2012)

En entornos industriales, el clima de seguridad es un aspecto clave del clima organizacional. Zohar (2012) planteó que las percepciones que tienen los trabajadores sobre el compromiso de la empresa con la seguridad determinan su comportamiento y la ocurrencia de accidentes.

Principales hallazgos:

- Si la seguridad se percibe como prioritaria, los trabajadores se comportan de forma más preventiva.
- La coherencia entre el discurso y las acciones de los líderes es fundamental (ejemplo: proveer equipo de protección personal y supervisar su uso).
- Un clima de seguridad positivo se traduce en menos accidentes, menos estrés y mayor bienestar.

Este modelo aplica directamente en la necesidad de reforzar la cultura preventiva, asegurando que las condiciones sean seguras y los trabajadores sientan respaldo (Zohar & Hofmann, 2012).

2.5.41 Motivación organizacional

La motivación es la fuerza interna que impulsa a una persona a actuar hacia un objetivo. En el contexto organizacional, esta energía determina el nivel de esfuerzo, persistencia y calidad con que los colaboradores realizan sus actividades (Koontz & Weihrich, 2012).

Una empresa motivadora es aquella que reconoce logros, comunica metas claras, ofrece oportunidades de crecimiento, escucha a su personal y genera un sentido de pertenencia. Contrario a la creencia popular, la motivación no depende exclusivamente del dinero. También es posible motivar mediante acciones

simbólicas, como los reconocimientos, dinámicas de integración o la participación en la toma de decisiones.

“La motivación debe ser tratada como un proceso dinámico y constante. No se trata de un premio ocasional, sino de una cultura organizacional que valora al ser humano detrás del trabajador” (Robbins & Coulter, 2014).

Teorías motivacionales

La motivación laboral es la energía interna que impulsa a los colaboradores a actuar, a esforzarse y a mantener su compromiso con las metas organizacionales. No todas las personas se motivan por lo mismo: algunos buscan seguridad económica, otros valoran más el reconocimiento o la autorrealización.

1. Teoría de la Jerarquía de Necesidades (Maslow, 1943)

Maslow propuso que las personas tienen cinco niveles de necesidades que influyen en su conducta. Estas necesidades se organizan en forma de pirámide:

- **Fisiológicas:** Alimentación, descanso, salario suficiente.
- **Seguridad:** Estabilidad laboral, prestaciones, ambiente seguro.
- **Afiliación:** Compañerismo, pertenencia a un equipo.
- **Reconocimiento:** Respeto, estatus, valoración de logros.
- **Autorrealización:** Desarrollo personal, creatividad, alcanzar el máximo potencial.

La motivación aumenta a medida que se satisfacen las necesidades básicas y se avanza hacia las superiores (Maslow, 1943).

2. Teoría de los dos factores (Herzberg, 1966)

Herzberg diferenció entre:

- **Factores higiénicos (extrínsecos):** Salario, condiciones laborales, políticas de la empresa, supervisión. Su ausencia genera insatisfacción, pero su presencia no motiva profundamente.

- **Factores motivacionales (intrínsecos):** Logros, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento personal. Son los que generan satisfacción duradera.

Esto implica que las empresas no solo deben evitar la insatisfacción, sino también fomentar verdaderos motivadores que impulsen el compromiso.

3. Teoría de las necesidades de McClelland (1961)

McClelland planteó que las personas se motivan por tres necesidades principales:

- Necesidad de logro (nAch): Superar retos, alcanzar metas.
- Necesidad de poder (nPow): Influir y liderar a otros.
- Necesidad de afiliación (nAff): Mantener relaciones cercanas y de apoyo.

Cada individuo puede tener una necesidad dominante, y esta influirá en su estilo de trabajo y motivación (McClelland, 1961).

4. Teoría de la expectativa (Vroom, 1964)

Vroom propuso que la motivación depende de tres factores:

- Expectativa: Creer que el esfuerzo conducirá al desempeño.
- Instrumentalidad: Confiar en que el desempeño traerá recompensas.
- Valencia: Valor que la persona da a la recompensa.

5. Teoría de la equidad (Adams, 1963)

Adams señaló que los empleados se motivan comparando lo que reciben (salario, beneficios, reconocimiento) con lo que aportan (esfuerzo, experiencia) y con lo que reciben otros.

Si perciben injusticia, pueden disminuir su esfuerzo, desmotivarse o incluso abandonar la organización.

6. Teoría del reforzamiento (Skinner, 1953)

Desde la psicología conductista, Skinner planteó que la motivación se mantiene mediante refuerzos positivos o negativos:

- **Refuerzo positivo:** Reconocer logros, dar premios o incentivos.

- **Refuerzo negativo:** Eliminar consecuencias indeseadas si se cumple una meta (ej. reducir presión si el trabajo se hace bien).
- **Castigo:** Aplicar sanciones para evitar conductas no deseadas.
- **Extinción:** No reforzar conductas para que desaparezcan.

En el trabajo, esto se traduce en programas de incentivos, retroalimentación constante y sistemas de reconocimiento.

7. Teoría de la autodeterminación (Deci & Ryan, 1985)

Explica que la motivación puede ser:

- **Intrínseca:** Hacer algo porque resulta interesante y satisfactorio por sí mismo.
- **Extrínseca:** Hacer algo por obtener recompensas externas o evitar castigos.

Además, para estar motivados de manera sostenible, las personas necesitan satisfacer tres necesidades psicológicas básicas:

- **Autonomía:** Libertad para decidir cómo hacer su trabajo.
- **Competencia:** Sentir que tienen habilidades y pueden mejorar.
- **Relación:** Sentirse conectados y valorados en la organización.

Importancia de la motivación en el clima Laboral

Incrementa el compromiso y la productividad: Los empleados motivados trabajan con entusiasmo y dedicación. Sienten que su esfuerzo tiene impacto y valor, lo que fortalece su sentido de pertenencia y compromiso con la organización (Robbins & Judge, 2019).

Favorece la satisfacción y bienestar: La motivación está estrechamente ligada a la satisfacción laboral. Cuando las personas sienten que sus necesidades y expectativas son atendidas, su estado emocional mejora y se reduce el estrés y la rotación de personal (Luthans, 2011).

Estimula la creatividad y la innovación: Los colaboradores motivados tienden a proponer ideas, mejorar procesos y asumir retos, porque sienten que su esfuerzo será reconocido y que pueden contribuir a algo significativo (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2016).

Teorías clásicas de motivación

Teoría de Maslow (Jerarquía de necesidades): Propone que los individuos tienen necesidades que van desde lo básico (fisiológicas y de seguridad) hasta lo más elevado (autorrealización). La motivación aumenta cuando se satisfacen las necesidades inferiores y se aspira a las superiores (Chiavenato, 2017).

Teoría de Herzberg (Motivación e higiene): Distingue entre factores motivacionales (logro, reconocimiento, responsabilidad) que generan satisfacción, y factores de higiene (salario, condiciones laborales) que evitan insatisfacción. Para un buen clima laboral, ambos deben atenderse (Luthans, 2011).

Teoría de McClelland (Necesidades de logro, poder y afiliación): Sugiere que cada persona tiene predominancia en alguna necesidad: lograr metas, influir sobre otros o relacionarse con el grupo. Conocer estas necesidades permite diseñar estrategias de motivación más efectivas (Robbins & Judge, 2019).

Claves para fomentar la motivación laboral

- **Reconocimiento constante:** Valorar el esfuerzo y los logros de manera sincera.
- **Desarrollo profesional:** Brindar capacitación, oportunidades de crecimiento y retos que permitan superación.
- **Ambiente positivo:** Generar relaciones de respeto, apoyo y confianza.
- **Autonomía y participación:** Permitir que los colaboradores tomen decisiones y aporten ideas.
- **Equilibrio y bienestar:** Considerar la carga de trabajo, condiciones laborales y apoyo emocional.

La motivación laboral es el motor que mantiene a los colaboradores comprometidos y felices, transformando el trabajo en una experiencia significativa. Una organización que se preocupa por motivar de manera integral no solo mejora su productividad, sino que también construye un clima laboral saludable, positivo y sostenible (Chiavenato, 2017; Robbins & Judge, 2019; Luthans, 2011; Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2016).

2.5.42 Participación en la empresa

La participación se refiere al grado en que los colaboradores son tomados en cuenta dentro de los procesos de decisión, planificación y mejora en una organización. Cuando los trabajadores perciben que sus ideas y aportaciones son valoradas, se fortalece el compromiso, la motivación y la confianza hacia la organización (Robbins & Judge, 2019).

Escuchar a los colaboradores y darles voz fomenta la sensación de pertenencia, lo que reduce la rotación y mejora el desempeño (Chiavenato, 2017). Por el contrario, cuando la toma de decisiones se concentra únicamente en los niveles directivos sin espacios de diálogo, los trabajadores pueden sentirse invisibles o poco valorados, generando desmotivación y apatía (Luthans, 2011).

El nivel de participación que la organización brinda a sus colaboradores en la toma de decisiones también influye en el clima.

Cuando los trabajadores sienten que sus ideas son tomadas en cuenta y que tienen voz dentro de la empresa, se fortalece el compromiso y la identificación con los valores organizacionales (Robbins & Coulter, 2014).

Formas de participación en el trabajo

- **Participación en la toma de decisiones:** Ocurre cuando los colaboradores pueden opinar o intervenir en las decisiones que afectan su trabajo. Esto les da un sentido de autonomía y los hace sentir parte de los resultados (Robbins & Judge, 2019).
- **Participación en la solución de problemas:** Consiste en involucrar a los equipos en la búsqueda de alternativas para mejorar procesos, resolver conflictos o innovar. Al hacerlo, se aprovecha la experiencia de quienes están en contacto directo con las operaciones (Chiavenato, 2017).
- **Participación a través de propuestas e innovación:** Cuando los trabajadores son incentivados a proponer nuevas ideas, mejoras tecnológicas o cambios en la manera de trabajar, la empresa se vuelve más dinámica y abierta a la creatividad (Luthans, 2011).

- **Participación en equipos de trabajo y proyectos:** Aquí los colaboradores comparten responsabilidades y decisiones con sus compañeros, lo que refuerza la cohesión y el sentido de comunidad organizacional.
- **Participación informal:** A veces la participación no se da de forma estructurada, sino en conversaciones, reuniones espontáneas o sugerencias directas a un jefe inmediato. Estos espacios también son valiosos porque muestran confianza y apertura en la comunicación (Robbins & Judge, 2019).
- **Innovación y apertura al cambio:** En organizaciones que promueven la creatividad y valoran las nuevas ideas, los trabajadores experimentan un clima de confianza y desarrollo. Cuando existe resistencia al cambio o castigo a las propuestas innovadoras, el clima se percibe rígido y hostil (Schein, 2010).

La participación en el trabajo va más allá de los procedimientos administrativos; se trata de dar voz al ser humano detrás del puesto. Cada colaborador tiene ideas, sueños y conocimientos que, al ser reconocidos, generan un ambiente de respeto y confianza mutua. Incluirlos no solo mejora el desempeño de la empresa, sino que dignifica la labor de cada persona, haciéndola sentir parte de un propósito compartido (Luthans, 2011).

Cuando la participación se convierte en práctica habitual, el clima laboral se transforma en un espacio más democrático, donde la empresa ya no es solo un lugar para trabajar, sino un proyecto colectivo en el que todos tienen algo que aportar.

2.5.43 Reconocimiento

El reconocimiento es una forma concreta de valorar el esfuerzo y logros de los colaboradores. Este no siempre implica una recompensa monetaria; puede ser un agradecimiento público, un elogio o una mención especial.

El reconocimiento laboral es una de las herramientas más poderosas para generar satisfacción y compromiso dentro de una organización. Consiste en valorar y destacar los logros, esfuerzos y aportaciones de los colaboradores, tanto a nivel individual como colectivo. Reconocer no es únicamente felicitar, sino transmitir un

mensaje claro: “Tu trabajo tiene valor y es importante para nosotros” (Chiavenato, 2017).

Cuando las personas sienten que su esfuerzo es visible y apreciado, no solo aumenta su motivación, sino que también se fortalece su sentido de pertenencia, se genera confianza con la organización y se promueve un ambiente más humano y colaborativo (Robbins & Judge, 2019).

Un clima organizacional positivo exige mecanismos de reconocimiento constantes y justos, ya que los trabajadores necesitan sentirse apreciados más allá de sus obligaciones contractuales (Hellriegel & Slocum, 2011).

2.5.44 Importancia del reconocimiento en el clima organizacional

El reconocimiento tiene efectos positivos en diversas dimensiones del clima laboral. En primer lugar, incrementa la motivación y el rendimiento, ya que las personas tienden a repetir conductas productivas cuando son valoradas (Robbins & Judge, 2019). También fortalece la autoestima y la seguridad personal, pues ser reconocido refuerza la confianza en las propias capacidades (Luthans, 2011).

Asimismo, el reconocimiento mejora las relaciones laborales, ya que, cuando es justo y sincero, fomenta la confianza y el respeto mutuo (Chiavenato, 2017). Finalmente, reduce la rotación de personal, ya que un trabajador que no se siente valorado busca otras oportunidades; por el contrario, un entorno donde el esfuerzo se reconoce ayuda a retener el talento (Robbins & Judge, 2019).

2.5.45 Formas de reconocimiento

Existen múltiples maneras de aplicar el reconocimiento, pero todas deben ser auténticas, oportunas y significativas (Chiavenato, 2017). Entre las más comunes se encuentran:

- **Reconocimiento verbal:** Felicitaciones sinceras en privado o frente al equipo.
- **Reconocimiento escrito:** Notas, correos o certificados de agradecimiento.
- **Reconocimiento material:** Bonos, premios, incentivos económicos o no económicos.

- **Reconocimiento simbólico:** Destacar a un trabajador como “colaborador del mes” o darles liderazgo en proyectos.
- **Reconocimiento al equipo:** Celebrar logros colectivos refuerza la unión y la colaboración.

Elementos clave de un buen reconocimiento

Un reconocimiento efectivo debe tener ciertas características: sinceridad, para que sea percibido como genuino (Robbins & Judge, 2019); oportunidad, ya que debe realizarse en el momento adecuado y no mucho tiempo después (Luthans, 2011); personalización, porque no todos los trabajadores valoran lo mismo; y consistencia, al ser una práctica que forme parte de la cultura organizacional (Chiavenato, 2017).

2.5.46 Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales representan la calidad de los vínculos que las personas construyen en su espacio de trabajo. No se limitan a la simple convivencia, sino que abarcan la forma en que los colaboradores se comunican, colaboran, confían y se apoyan mutuamente (Chiavenato, 2017). Un entorno donde prevalece el respeto, la empatía y la apertura al diálogo genera bienestar emocional y fortalece la cohesión del grupo.

Incluyen la calidad de las interacciones entre compañeros y superiores. El respeto, la cooperación y la empatía son fundamentales para un ambiente laboral saludable.

Relaciones positivas fortalecen el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia; relaciones conflictivas o desiguales deterioran el clima, generan tensiones y afectan la productividad (Davis & Newstrom, 2003).

En el clima laboral, estas relaciones no solo afectan la armonía del día a día, sino también la productividad, porque cuando los equipos mantienen lazos positivos, se reducen los conflictos y aumenta la motivación (Robbins & Judge, 2019). Por el contrario, vínculos deteriorados pueden generar tensiones, malentendidos y un ambiente hostil que impacta directamente en la satisfacción y permanencia de los empleados (Luthans, 2011).

2.5.47 Componentes de las relaciones interpersonales

- **Confianza:** La confianza es la base de toda relación sólida. En el entorno laboral, implica saber que los demás actuarán de manera honesta, justa y transparente. La confianza reduce la incertidumbre y genera seguridad psicológica para trabajar sin temor a represalia alguna o críticas destructivas (Robbins & Judge, 2019).
- **Respeto:** El respeto es fundamental para reconocer el valor de cada persona, sin importar jerarquías, género, cultura o puesto. Un trato respetuoso permite que las diferencias se conviertan en oportunidades de aprendizaje en lugar de fuentes de conflicto (Chiavenato, 2017).
- **Empatía:** Implica la capacidad de ponerse en el lugar del otro, comprender sus emociones y necesidades. En el clima laboral, la empatía genera equipos más sensibles y solidarios, donde los colaboradores se apoyan mutuamente frente a situaciones de presión o dificultad (Luthans, 2011).
- **Comunicación interpersonal:** La forma en que las personas se expresan y escuchan impacta directamente en la calidad de sus relaciones. Una comunicación abierta y respetuosa evita malentendidos, fortalece la confianza y permite resolver problemas de manera constructiva (Robbins & Judge, 2019).
- **Colaboración:** Las relaciones interpersonales también se nutren de la cooperación. Cuando los compañeros se ayudan entre sí, comparten información y apoyan las metas comunes, se genera un ambiente donde predomina el sentido de equipo por encima del individualismo (Chiavenato, 2017).

2.5.48 Resiliencia organizacional

La resiliencia organizacional es la capacidad de una empresa para adaptarse a cambios, superar crisis y mantener la motivación de sus colaboradores. Sutcliffe y Vogus (2003) señalan que las organizaciones resilientes no sólo sobreviven a la adversidad, sino que aprenden de ella y salen fortalecidas.

Un clima organizacional resiliente implica:

- Flexibilidad en la gestión.
- Comunicación transparente en momentos de crisis.
- Apoyo emocional a los trabajadores.
- Fomento de la innovación frente a los desafíos.

La resiliencia en el entorno laboral es clave en un mundo globalizado y cambiante. Empresas que cultivan resiliencia generan mayor confianza, cohesión y compromiso entre sus colaboradores.

La carga mental es el nivel de esfuerzo cognitivo que exige una tarea en relación con la capacidad de la persona para procesar información y tomar decisiones. Según Davis y Newstrom (2003), una carga mental excesiva genera fatiga, errores, ansiedad y baja productividad.

2.5.49 Retención del talento

La retención del talento se refiere al conjunto de estrategias, políticas y prácticas que implementa una organización para mantener a sus colaboradores más valiosos dentro de la empresa, evitando la rotación innecesaria y potenciando el compromiso y la motivación a largo plazo. En un contexto de alta competitividad, la capacidad de una empresa para conservar a su capital humano clave se convierte en una ventaja estratégica (Chiavenato, 2017).

Mantener a los trabajadores satisfechos no se limita a ofrecer un salario atractivo; implica atender factores emocionales, motivacionales, culturales y de desarrollo profesional que generen un vínculo sólido entre la persona y la organización.

Factores clave para la retención del talento

1. Compensación y beneficios justos

Un sueldo competitivo y beneficios adicionales (seguros, bonos, programas de bienestar emocional) son básicos para reducir la rotación. Sin embargo, por sí solos no garantizan compromiso, ya que son factores extrínsecos que evitan la insatisfacción (Herzberg, 1966).

2. Oportunidades de desarrollo y crecimiento

Los colaboradores valoran espacios para aprender, capacitarse y crecer dentro de la organización. Las empresas que ofrecen planes de carrera, programas de mentoría y formación continua aumentan la permanencia de su personal (Robbins & Judge, 2019).

3. Clima laboral positivo

Un ambiente de respeto, colaboración y apoyo emocional fortalece el sentido de pertenencia. Los vínculos interpersonales y la buena comunicación organizacional son determinantes en la decisión de permanecer en una empresa (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2016).

4. Reconocimiento y valoración del desempeño

No basta con que el colaborador cumpla; es necesario reconocer su esfuerzo y logros. El reconocimiento genera motivación intrínseca, orgullo y compromiso hacia la empresa (Herzberg, 1966).

5. Conciliación entre vida laboral y personal

Programas de flexibilidad laboral, trabajo híbrido, permisos y horarios adaptables se han convertido en factores decisivos para que un trabajador elija permanecer en una organización.

6. Liderazgo inspirador

El estilo de liderazgo impacta directamente en la retención. Líderes que escuchan, guían y apoyan al desarrollo personal y profesional de sus equipos generan confianza y lealtad (Chiavenato, 2017).

Impacto en la organización

Cuando una empresa logra retener a su talento, obtiene beneficios como:

- Reducción de costos asociados a la rotación (reclutamiento, capacitación).
- Mayor productividad y compromiso, ya que los colaboradores se sienten parte integral de la organización.

- Reputación positiva, lo que atrae a nuevos talentos al percibirla como un lugar deseable para trabajar.
- Innovación constante, al contar con personal motivado que aporta ideas y soluciones.

Por el contrario, la falta de estrategias de retención provoca pérdida de conocimiento, desmotivación y un impacto negativo en la moral del equipo.

Relación con productividad

La satisfacción impacta directamente en el compromiso y desempeño (Hellriegel & Slocum, 2011).

2.5.50 Relaciones laborales

Las relaciones laborales son el conjunto de vínculos que se establecen entre empleadores y trabajadores en el marco de la organización, regulados por normas, valores y acuerdos formales o informales. No se limitan al contrato de trabajo: incluyen también la forma en que se construye el clima organizacional, y la confianza y la colaboración en el día a día (De la Garza, 2017; Chiavenato, 2017).

En palabras simples, las relaciones laborales son la base para que una empresa funcione, ya que garantizan que exista un equilibrio entre los intereses de la organización (productividad, competitividad, sostenibilidad) y los de los colaboradores (seguridad, estabilidad, crecimiento personal y profesional).

Un ambiente donde prevalece la confianza, el respeto, la empatía y la comunicación abierta genera un sentido de comunidad y colaboración. Por el contrario, las relaciones deterioradas marcadas por la desconfianza, el autoritarismo o la indiferencia provocan tensiones, errores y una baja en el rendimiento grupal (Dessler, 2020).

Características de las relaciones laborales

- **Reciprocidad:** Ambas partes, empleadores y trabajadores, tienen derechos y deberes que deben respetarse para mantener la armonía (Robbins & Judge, 2017).

- **Naturaleza social:** Más allá de lo contractual, se sustentan en factores humanos como la confianza, el respeto y la colaboración (De la Garza, 2017).
- **Marco legal:** Se rigen por normatividad laboral. En México, la Ley Federal del Trabajo regula los contratos, jornadas, salarios y derechos colectivos (Ley Federal del Trabajo, 2022).
- **Dinamismo:** Cambian según las condiciones económicas, sociales, culturales y políticas del entorno (Chiavenato, 2017).

Tipos de relaciones laborales

1. Relaciones individuales

Son aquellas que se establecen entre un trabajador y un empleador mediante un contrato laboral. Incluyen aspectos como salario, jornada, condiciones de seguridad, vacaciones y prestaciones. (Ley Federal del Trabajo, 2022; Chiavenato, 2017).

2. Relaciones colectivas

Surgen cuando un grupo de trabajadores se organiza, generalmente a través de sindicatos, para negociar de manera conjunta con los empleadores. Este tipo de relación se refleja en contratos colectivos de trabajo, que abarcan desde la negociación salarial hasta condiciones de bienestar. (De la Garza, 2017 ; Robbins & Judge, 2017).

3. Relaciones informales

Se desarrollan en la convivencia diaria dentro de la organización, como la cooperación, el compañerismo, el liderazgo natural o las redes de apoyo entre colegas. Aunque no se encuentran en un contrato, influyen directamente en el clima laboral y en la satisfacción de los empleados. (Chiavenato, 2017).

Importancia de las relaciones laborales Saludables

- Mejoran el clima organizacional, ya que la comunicación y el respeto reducen tensiones.
- Previenen conflictos al establecer reglas claras y espacios de diálogo (De la Garza, 2017).

- Favorecen la productividad, porque los empleados satisfechos y valorados se comprometen más (Robbins & Judge, 2017).
- Promueven la innovación, al motivar a los colaboradores a aportar ideas en un ambiente de confianza.
- Impulsan pertenencia y compromiso, lo que fortalece la lealtad hacia la empresa (Chiavenato, 2017).

Factores que influyen en las relaciones laborales

- **Condiciones laborales:** salario justo, prestaciones, seguridad e higiene (Ley Federal del Trabajo, 2022).
- **Estilo de liderazgo:** el liderazgo democrático y participativo fomenta mejores relaciones que el autoritario (Robbins & Judge, 2017).
- **Comunicación organizacional:** canales claros y abiertos evitan malentendidos (Chiavenato, 2017).
- **Cultura organizacional:** valores compartidos que guían la conducta.
- **Clima laboral:** respeto, inclusión y equidad como ejes fundamentales de la convivencia.

Tipos de relaciones laborales

- **Relaciones individuales:** Se establecen entre un empleador y un trabajador a través de un contrato individual de trabajo. Incluyen aspectos como salario, jornada laboral, seguridad social y condiciones de trabajo.
- **Relaciones colectivas:** Vinculan a grupos de trabajadores con el empleador, generalmente a través de sindicatos o asociaciones. Suelen expresarse en convenios colectivos que regulan salarios, jornadas, vacaciones, seguridad e incluso cláusulas de bienestar.
- **Relaciones informales:** Surgen en el día a día de la convivencia laboral, como la colaboración, el compañerismo o el respeto mutuo. Aunque no están escritas en un contrato, impactan directamente en el clima laboral y la satisfacción de los trabajadores.

- **Relaciones formales e informales** Las formales se establecen en organigramas y jerarquías; las informales surgen de interacciones espontáneas. Ambas influyen en el clima (Dessler, 2020).
- **Conflictos laborales** Surgen por falta de comunicación, roles poco claros o desigualdad percibida. Su adecuada gestión fortalece la organización (Robbins & Judge, 2013).
- **Comunicación interpersonal** La empatía, la escucha activa y la retroalimentación son elementos clave en relaciones laborales saludables dentro de las áreas de trabajo.

2.5.51 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se refiere al grado de conformidad que un trabajador experimenta respecto a su empleo, considerando tanto factores intrínsecos (desarrollo personal, sentido del trabajo) como extrínsecos (salario, ambiente físico, relaciones interpersonales) (Mondy & Mondy, 2012).

Esta satisfacción es un indicador importante de la salud emocional y psicológica de los trabajadores. Las personas que están satisfechas con su empleo suelen tener mayor motivación, menores niveles de estrés y una actitud más proactiva. De lo contrario, cuando existe descontento, se manifiesta a través del ausentismo, quejas constantes, bajo desempeño o incluso el deseo de abandonar el puesto.

“La satisfacción en el trabajo no depende únicamente del sueldo. Factores como el reconocimiento, la autonomía, el respeto y el equilibrio entre la vida personal y laboral son claves para que el colaborador se sienta valorado” (Hellriegel & Slocum, 2011).

Factores que influyen en la satisfacción laboral

- **Condiciones de trabajo:** Incluyen aspectos como la seguridad, la comodidad física, los recursos disponibles y el ambiente laboral. Un espacio limpio, seguro y bien organizado contribuye a la satisfacción de los empleados (Robbins & Judge, 2019).

- **Relaciones interpersonales:** La calidad de las relaciones con compañeros y jefes tiene un peso enorme. Un clima de respeto, apoyo y comunicación fluida genera mayor satisfacción (Chiavenato, 2017).
- **Reconocimiento y recompensas:** Sentirse valorado, ya sea con incentivos económicos o con elogios y agradecimientos, fortalece la percepción de satisfacción (Luthans, 2011).
- **Oportunidades de crecimiento:** La posibilidad de aprender, capacitarse y ascender dentro de la organización motiva a los colaboradores a permanecer y dar lo mejor de sí mismos (Robbins & Judge, 2019).
- **Autonomía y participación:** Poder tomar decisiones y sentir que la opinión propia importa genera una sensación de control sobre el trabajo y aumenta la satisfacción (Chiavenato, 2017).
- **Equilibrio vida-trabajo:** Las políticas que permiten conciliar la vida personal con la laboral (horarios flexibles, permisos, bienestar emocional) son cada vez más relevantes para la satisfacción en la actualidad.

2.5.52 Tendencias del clima organizacional

El clima organizacional ya no se percibe únicamente como un indicador de satisfacción laboral, sino como un pilar estratégico que impacta directamente en la productividad, la salud mental y la permanencia de los trabajadores dentro de una empresa. En el contexto actual, caracterizado por la transformación digital, los cambios sociales y las nuevas generaciones laborales, las organizaciones buscan construir entornos más humanos, colaborativos y flexibles, donde el bienestar sea tan importante como los resultados (Chiavenato, 2017; Robbins & Judge, 2019).

Las principales tendencias que marcan la gestión del clima laboral en la actualidad se pueden agrupar en los siguientes ejes:

1. Humanización de las organizaciones

La tendencia más fuerte en los últimos años es la humanización del entorno laboral. Las empresas están comprendiendo que los trabajadores no son solo recursos productivos, sino personas con emociones, aspiraciones y necesidades que influyen en su desempeño diario.

Según Dessler (2020), los empleados buscan actualmente entornos donde se les reconozca, escuche y respete, priorizando el equilibrio entre su vida personal y laboral.

La humanización implica promover un liderazgo empático, políticas de inclusión, flexibilidad horaria, reconocimiento del esfuerzo y canales de comunicación abiertos. Este enfoque genera confianza, reduce la rotación de personal y mejora la salud emocional.

2. Liderazgo humanizado y participativo

El liderazgo tradicional basado en la autoridad y el control está siendo sustituido por un modelo más participativo y colaborativo, donde los líderes son facilitadores y no jefes impositivos.

Likert (1967) propuso que las organizaciones más productivas son aquellas que desarrollan sistemas de gestión consultivos o participativos, donde el empleado siente que su opinión importa.

Este tipo de liderazgo motiva, da sentido al trabajo y mejora las relaciones laborales. La empatía, la comunicación y la confianza son los pilares de esta tendencia. Los líderes dejan de ser supervisores para convertirse en mentores, generando entornos psicológicamente seguros.

3. Comunicación interna abierta y bidireccional

Otra tendencia clave es la creación de canales de comunicación más horizontales y transparentes. En el pasado, la comunicación era vertical: la información fluía solo de arriba hacia abajo. Hoy, las empresas entienden que la comunicación debe ser bidireccional: los empleados también tienen voz y pueden proponer mejoras.

Según Robbins y Judge (2019), una comunicación interna efectiva promueve la cohesión, la confianza y la reducción de conflictos, al tiempo que fortalece el sentido de pertenencia. Las organizaciones modernas implementan herramientas digitales, boletines, reuniones breves y buzones de sugerencias, garantizando la participación constante.

4. Reconocimiento y bienestar emocional

El reconocimiento ha dejado de ser una acción esporádica para convertirse en una estrategia continua de bienestar organizacional.

Chiavenato (2017) señala que los programas de reconocimiento, cuando se aplican de forma constante y justa, fortalecen la motivación, la autoestima y la productividad. Además, el reconocimiento no siempre debe ser monetario; un elogio público o una mención positiva también generan un impacto emocional poderoso.

Asimismo, el bienestar emocional se ha posicionado como prioridad. Las empresas que cuidan la salud mental de sus trabajadores a través de programas de apoyo, pausas activas, talleres y actividades recreativas logran mayor compromiso y lealtad (OIT, 2022).

5. Equilibrio entre productividad y salud mental

Una de las transformaciones más profundas es la búsqueda de equilibrio entre el rendimiento y el bienestar.

El modelo Demanda-Control de Karasek (1979) sugiere que cuando las demandas laborales son altas y el control del trabajador sobre su trabajo es bajo, el estrés se dispara. Las empresas modernas buscan romper este desequilibrio otorgando autonomía, flexibilidad y apoyo.

La OIT (2020) resalta que el estrés laboral no solo afecta al individuo, sino también a la eficiencia de la organización. Por ello, las políticas actuales apuntan a prevenir la sobrecarga mental, fomentar el descanso y promover entornos de trabajo saludables.

6. Innovación y tecnología en la medición del clima

Las empresas están utilizando cada vez más herramientas tecnológicas para medir y mejorar el clima organizacional. Plataformas digitales, encuestas en línea y sistemas de retroalimentación instantánea permiten identificar áreas problemáticas con rapidez (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2016).

Esta tendencia se basa en la transparencia y en la participación continua del trabajador, permitiendo tomar decisiones en tiempo real. Además, la digitalización facilita la comunicación y promueve culturas organizacionales más conectadas y adaptables.

7. Diversidad, inclusión y respeto a la individualidad

Las organizaciones actuales también promueven la diversidad e inclusión como valores esenciales del clima laboral.

Denison (1990) afirma que la cultura organizacional influye directamente en el clima, y que las empresas con valores inclusivos tienden a ser más innovadoras y cohesionadas. Reconocer la diversidad generacional, de género, cultural y de pensamiento genera respeto y compromiso.

La diversidad es vista como una fortaleza que enriquece la toma de decisiones y fomenta la empatía entre los equipos.

Las tendencias del clima organizacional reflejan una transición hacia modelos más humanos, participativos y sostenibles. Las empresas que adaptan sus políticas y su cultura a estas nuevas demandas no solo mejoran su ambiente laboral, sino que también construyen organizaciones más resilientes y competitivas.

2.5.53 Síndrome de Burnout

El síndrome de burnout o "síndrome del trabajador quemado" es un estado de agotamiento físico, emocional y mental producido por una exposición prolongada al estrés laboral. Maslach y Leiter (1997) lo definen a través de tres dimensiones principales:

- **Agotamiento emocional:** cansancio extremo, falta de energía.
- **Despersonalización:** actitudes negativas y frías hacia los demás.
- **Bajo logro personal:** percepción de ineficacia en el trabajo.

Según Hellriegel y Slocum (2011), el burnout no sólo afecta la salud del colaborador, sino también la organización, ya que disminuye la calidad de los procesos, genera ausentismo y aumenta la rotación.

El burnout se vincula directamente con un clima organizacional negativo, caracterizado por falta de apoyo, comunicación deficiente, liderazgo tóxico y cargas excesivas de trabajo.

2.5.54 Teorías clásicas

1. Teoría de las necesidades de Maslow (1943)

Maslow propuso que los seres humanos tienen una jerarquía de necesidades que influye en su comportamiento y satisfacción en el trabajo. Estas necesidades van desde las más básicas hasta las más elevadas:

- **Fisiológicas:** contar con un salario suficiente para alimentación y vivienda.
- **Seguridad:** estabilidad laboral, condiciones físicas seguras.
- **Sociales:** buenas relaciones con compañeros y sentido de pertenencia.
- **Reconocimiento:** valoración, prestigio y respeto en el trabajo.
- **Autorrealización:** desarrollo personal, creatividad y crecimiento profesional.

En el ámbito laboral, un empleado no puede sentirse satisfecho con oportunidades de desarrollo si antes no tiene cubiertas necesidades básicas como la seguridad o el salario. Esta teoría humaniza la experiencia laboral al recordarnos que los trabajadores son personas con aspiraciones más allá de lo económico (Maslow, 1943).

2. Teoría de los dos factores de Herzberg (1966)

Herzberg distingue entre dos tipos de factores:

- **Factores higiénicos:** salario, condiciones de trabajo, políticas de la empresa y supervisión. Su ausencia genera insatisfacción, pero su presencia no necesariamente motiva.
- **Factores motivacionales:** reconocimiento, logro, responsabilidad y crecimiento. Estos son los que realmente generan satisfacción y motivación duradera.

Esta teoría es muy útil en empresas, ya que ayuda a diferenciar entre lo que evita malestar y lo que realmente motiva (Herzberg, 1966).

3. Teoría de la equidad de Adams (1965)

John Stacey Adams plantea que los empleados evalúan su satisfacción laboral mediante la comparación entre lo que aportan (esfuerzo, tiempo, conocimientos) y lo que reciben (salario, beneficios, reconocimiento). Además, comparan esta relación con la de otros compañeros.

Cuando perciben justicia, sienten satisfacción; cuando creen que existe inequidad, surge frustración, enojo o desmotivación.

4. Teoría de las expectativas de Vroom (1964)

Víctor Vroom explica la satisfacción laboral a través de la motivación, la cual depende de tres elementos:

- **Expectativa:** creer que el esfuerzo conducirá a un buen desempeño.
- **Instrumentalidad:** percibir que el desempeño será recompensado.
- **Valencia:** valorar esa recompensa como significativa.

En términos simples, un trabajador se sentirá satisfecho si cree que su esfuerzo sí hará la diferencia, que será reconocido por ello y que la recompensa es algo valioso para él (Vroom, 1964).

5. Teoría de la discrepancia de Locke (1976)

Edwin Locke plantea que la satisfacción laboral surge cuando existe una congruencia entre lo que los empleados desean obtener y lo que realmente reciben.

Si una persona espera crecimiento profesional y la empresa le brinda capacitación, habrá satisfacción; en cambio, si espera estabilidad laboral y su contrato es incierto, experimentará insatisfacción. Esta teoría resalta la importancia de alinear las expectativas individuales con lo que la organización puede ofrecer (Locke, 1976).

6. Teoría de la autoeficacia de Bandura (1986)

Aunque más general en psicología, aplicada al trabajo señala que la satisfacción laboral también depende de la creencia que tiene el empleado en su capacidad para cumplir con las tareas asignadas.

Cuando una persona se siente capaz y competente, experimenta mayor motivación, compromiso y satisfacción. En cambio, si percibe que las demandas superan sus habilidades, puede aparecer frustración y estrés (Bandura, 1986).

7. Teoría de las necesidades de McClelland

David McClelland (1961) planteó que la motivación y la satisfacción laboral están determinadas principalmente por tres necesidades adquiridas a lo largo de la vida. A diferencia de Maslow, que proponía una jerarquía universal, McClelland sostuvo que las necesidades dominantes varían en cada individuo según su experiencia y contexto.

Estas necesidades son:

1. Necesidad de logro (n-Ach)

Es el impulso por superarse, alcanzar metas desafiantes y destacarse en el trabajo. Las personas con alta necesidad de logro buscan constantemente mejorar sus resultados, prefieren tareas donde puedan demostrar su capacidad y se sienten motivadas por retos alcanzables.

En el ámbito laboral, estos colaboradores suelen ser innovadores, detallistas y se sienten satisfechos cuando ven los frutos de su esfuerzo. Un empleado que busca optimizar un proceso productivo y se siente realizado al lograrlo refleja esta necesidad.

2. Necesidad de poder (n-Pow)

Es el deseo de influir, liderar o impactar en el comportamiento de los demás. Puede presentarse de dos formas:

- Poder personal, cuando la persona busca control o dominio sobre otros.
- Poder institucional, cuando se utiliza la influencia para el bien del grupo u organización.

En un entorno laboral, quienes tienen esta necesidad suelen ser buenos líderes y encuentran satisfacción en roles de coordinación, dirección o representación, siempre que canalicen su influencia de forma positiva y ética.

4. Necesidad de afiliación (n-Aff)

Es la necesidad de establecer y mantener relaciones interpersonales cercanas, de aceptación y pertenencia. Estas personas valoran la cooperación, el trabajo en equipo y los ambientes de armonía.

En la práctica, un colaborador con alta necesidad de afiliación se siente satisfecho en entornos donde se fomenta la confianza, el compañerismo y la comunicación abierta. Su motivación crece cuando puede formar parte de equipos colaborativos y sentirse valorado por sus compañeros.

2.5.55 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es una de las dimensiones centrales del clima laboral, ya que implica la capacidad de los colaboradores para poder coordinar esfuerzos, compartir responsabilidades y alcanzar objetivos comunes (Robbins & Judge, 2019). No se trata únicamente de colaborar, sino de construir relaciones basadas en la confianza, el respeto mutuo y la comunicación constante, lo que permite que las tareas fluyan de manera eficiente y que cada persona se sienta parte de un todo (Chiavenato, 2017).

En un ambiente donde el trabajo en equipo es sólido, los empleados perciben que no están solos frente a los retos, sino que cuentan con el respaldo de sus compañeros. Esto genera mayor compromiso y satisfacción laboral, ya que la cooperación fomenta no solo resultados mejores, sino también vínculos sociales que hacen más humano el entorno de trabajo (Luthans, 2011).

El trabajo en equipo influye directamente en varios aspectos del clima organizacional. En primer lugar, mejora la productividad, porque la unión de habilidades y talentos produce resultados superiores a los que cada persona podría lograr de manera individual (Robbins & Judge, 2019). Promueve la innovación, ya

que la diversidad de perspectivas enriquece la solución de problemas y abre camino a nuevas ideas (Chiavenato, 2017).

Asimismo, el trabajo en equipo refuerza la cohesión social, al crear lazos de confianza que disminuyen conflictos y mejoran la comunicación (Luthans, 2011). Finalmente, fortalece la pertenencia y el compromiso organizacional, porque las personas sienten que su rol contribuye al logro de metas colectivas, lo cual incrementa su motivación y fidelidad hacia la empresa (Robbins & Judge, 2019).

Características de un trabajo en equipo efectivo

Un equipo de trabajo exitoso comparte ciertos rasgos que lo distinguen:

- Objetivos claros y compartidos, que todos los integrantes comprenden y asumen (Robbins & Judge, 2019).
- Roles bien definidos, para que cada miembro sepa qué se espera de él sin duplicar esfuerzos (Chiavenato, 2017).
- Comunicación abierta y honesta, donde se expresen opiniones y desacuerdos con respeto (Luthans, 2011).
- Confianza y apoyo mutuo, lo que permite que cada persona se sienta respaldada por el grupo.
- Liderazgo positivo, que motive y dirija al equipo hacia el cumplimiento de los objetivos (Robbins & Judge, 2019).

2.5.56 Estrategias organizacionales

Las estrategias organizacionales constituyen el conjunto de planes, políticas y acciones que una empresa diseña para alcanzar sus objetivos y garantizar su sostenibilidad en el tiempo. No se limitan únicamente a la rentabilidad, sino que abarcan aspectos humanos, culturales y estructurales que determinan el clima laboral y la capacidad de adaptación ante los cambios del entorno (Chiavenato, 2017).

En un contexto de alta competitividad y constante transformación, las organizaciones deben desarrollar estrategias claras, flexibles y centradas en las personas, capaces de equilibrar la productividad con el bienestar. Las estrategias

organizacionales bien implementadas fortalecen la cohesión, aumentan el sentido de pertenencia y mejoran la comunicación interna, generando un ambiente favorable para la innovación y la mejora continua (Robbins & Coulter, 2018).

Las estrategias pueden clasificarse en diferentes tipos, dependiendo de su finalidad, nivel de aplicación y horizonte temporal.

Formular estrategias implica considerar tanto el entorno interno (fortalezas, debilidades, recursos) como el entorno externo (competencia, mercado, economía, sociedad). Por eso, no hay una única estrategia válida, sino que cada organización debe crear la que mejor se adapte a su contexto (Chiavenato, 2017; David & David, 2017).

Tipos de estrategias organizacionales

1. Estrategias corporativas

Las estrategias corporativas son aquellas que definen la dirección general de la empresa y su filosofía de gestión. Determinan las metas globales y los valores que guiarán todas las decisiones y comportamientos dentro de la organización.

Según Koontz y Weihrich (2012), estas estrategias marcan la identidad de la empresa, estableciendo su misión, visión, valores y políticas organizacionales. En términos humanos, implican darle sentido al trabajo diario, conectar a los colaboradores con un propósito mayor y fomentar la coherencia entre lo que la empresa dice y lo que realmente hace.

2. Estrategias funcionales

Las estrategias funcionales se enfocan en optimizar los procesos de cada área como producción, recursos humanos, finanzas o logística para contribuir al logro de los objetivos globales.

Hill, Jones y Schilling (2014) explican que cada departamento debe diseñar planes específicos que impulsen la eficiencia y promuevan la colaboración interdepartamental.

Esto significa alinear los esfuerzos de todos los equipos bajo una misma visión, evitando la fragmentación o competencia interna.

3. Estrategias de recursos humanos

Estas estrategias son fundamentales para el clima organizacional, ya que se centran en la gestión del talento humano. Su objetivo es atraer, desarrollar, motivar y retener a los trabajadores que contribuyen al éxito de la empresa (Dessler, 2020).

Las estrategias de recursos humanos incluyen la capacitación constante, la evaluación del desempeño, los programas de bienestar emocional, y la comunicación asertiva entre líderes y colaboradores. Un buen plan de recursos humanos permite que los empleados se sientan valorados, escuchados y respaldados, lo que fortalece el sentido de pertenencia y compromiso.

4. Estrategias de desarrollo organizacional

Las estrategias de desarrollo organizacional (DO) buscan mejorar la eficacia de la empresa a través del cambio planificado y la participación de los trabajadores.

French y Bell (2015) señalan que el DO se basa en la confianza, la comunicación y la cooperación, favoreciendo el aprendizaje continuo dentro de la organización.

Estas estrategias incluyen el trabajo en equipo, los programas de integración, las intervenciones en liderazgo y la gestión del cambio cultural. El objetivo es lograr una organización más flexible, adaptativa y centrada en las personas.

5. Estrategias de comunicación organizacional

La comunicación es el hilo que une todos los elementos del clima laboral. Una estrategia de comunicación efectiva asegura que la información fluya correctamente, evitando rumores y fomentando la confianza.

Según Robbins y Judge (2019), la transparencia en la comunicación fortalece el compromiso, ya que los trabajadores se sienten informados y partícipes de las decisiones que los afectan.

Las empresas modernas adoptan una comunicación horizontal y bidireccional, basada en la escucha activa y la retroalimentación constante.

6. Estrategias de bienestar y salud laboral

Estas estrategias surgen como respuesta a la creciente preocupación por la salud mental y emocional en el trabajo. La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022) subraya que los programas de bienestar incrementan la productividad y reducen la rotación de personal.

El bienestar incluye actividades recreativas, pausas activas, programas de apoyo psicológico y entornos laborales seguros y respetuosos.

7. Estrategias de innovación y mejora continua

La mejora del clima organizacional también depende de la capacidad de la empresa para innovar en sus procesos internos.

Deming (1989) propuso que la mejora continua (Kaizen) debe formar parte de la cultura empresarial, involucrando a todos los niveles jerárquicos.

Estas estrategias fomentan la creatividad, la búsqueda de soluciones y la participación del personal en la generación de ideas.

2.6 NOM-035-STPS-2018 Factores de riesgo psicosocial

Objetivos y alcances

Identificar y prevenir factores de riesgo psicosocial, y promover un entorno organizacional favorable (STPS, 2018).

Obligaciones

Las empresas deben aplicar evaluaciones periódicas y tomar medidas preventivas. Los trabajadores deben participar con información veraz.

- Instrumentos de evaluación
- Encuestas, entrevistas y observación directa.
- Herramienta para el clima laboral

La NOM-035 es más que una obligación legal: es una oportunidad para generar diagnósticos e impulsar la mejora del ambiente laboral.

La Norma Oficial Mexicana **NOM-035-STPS-2018** establece las directrices que las organizaciones deben seguir para identificar, analizar y prevenir los riesgos psicosociales, así como para promover un entorno organizacional favorable.

Según la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), los riesgos psicosociales comprenden condiciones de trabajo que pueden afectar la salud mental y emocional del trabajador, como lo son:

- Jornadas excesivas
- Ambigüedad de roles
- Falta de liderazgo positivo
- Acoso laboral
- Falta de reconocimiento

La **NOM-035-STPS-2018** propone mecanismos de evaluación mediante cuestionarios, entrevistas, observación directa y seguimiento continuo. En este proyecto se aplicó una encuesta inspirada en los instrumentos oficiales para diagnosticar el nivel de exposición a factores de riesgo psicosocial, permitiendo generar estrategias de intervención. “Las organizaciones que ignoran los riesgos psicosociales están condenadas a enfrentar una merma en su productividad, una rotación constante de personal y, lo más grave, una degradación progresiva del bienestar de su capital humano” (STPS, 2018).

CAPÍTULO III (Metodología y Desarrollo del Proyecto)

3. Desarrollo

Para el desarrollo de este proyecto se adoptó un enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo, que permitió comprender no solo los datos estadísticos del clima organizacional, sino también las emociones, opiniones y vivencias del personal.

3.1 Inicio del proyecto

El proyecto inició con la llegada del residente a Convertidor de Papel S.A. de C.V., donde se llevó a cabo una inducción organizacional para conocer la estructura, misión, visión y valores de la empresa. Este acercamiento permitió identificar los antecedentes del clima laboral y comprender los principales retos en materia de satisfacción, motivación y cumplimiento de la NOM-035-STPS-2018, principalmente tuve acercamiento con el área de Capital Humano para identificar cuáles eran las funciones de cada uno de los integrantes de la misma, posterior a ello tuve acercamiento con el Gerente de área para el recorrido por toda la planta y conocer cada una de las áreas de producción y así pudiera ser más fácil identificar que hace cada una, de esta manera se idéntico la idea de investigar, analizar y proponer la mejora del clima organizacional en Convertidor de Papel S.A de C.V.

3.2 Fase de planeación

Posterior al recorrido se identificó que habría que fortalecer el clima organizacional en Convertipap, por que inicialmente se hizo la propuesta de realizar una encuesta en la plataforma PsicoSmart para que se hiciera el recopilado de información más fácil, se aplicaron dos tipos de encuesta una de Acontecimientos traumáticos Severos y una del Entorno Organizacional.

También se realizó una observación directa del entorno físico mediante recorridos a diferentes áreas de la planta y análisis de las dinámicas sociales dentro de la empresa, lo cual sirvió como complemento a los datos formales que más adelante obtuve por medio de las encuestas.

En esta etapa se definió el diseño metodológico, estableciendo como población de estudio a los 900 colaboradores de la organización. A partir de un cálculo estadístico con nivel de confianza del 95% y margen de error del 3%, se determinó un tamaño de muestra de 570 trabajadores, lo que garantizó representatividad en los resultados.

Se revisó documentación interna, como diagnósticos previos, manuales organizacionales y reglamentos, a fin de contextualizar los objetivos del estudio.

3.3 Diseño y validación del instrumento

El instrumento principal utilizado fue una encuesta estructurada en un software llamado Psico Smart, basada en los lineamientos y requerimientos de la NOM-035-STPS-2018, que mide factores de riesgo psicosocial y percepción del entorno organizacional.

Los datos de la encuesta fueron enfocados totalmente a los lineamientos requeridos por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de la norma como, por ejemplo:

3.4 Componentes clave del cuestionario aplicado:

- Percepción del reconocimiento y valoración por parte de líderes.
- Nivel de comunicación entre áreas y con jefes directos.
- Carga de trabajo y nivel de estrés.
- Sensación de seguridad psicológica (capacidad de expresar ideas sin miedo).
- Relaciones entre compañeros y sentido de pertenencia.
- Bienestar emocional general dentro del ambiente laboral.
- Preguntas abiertas sobre sugerencias para mejorar el ambiente de trabajo.

Este instrumento se aplicó garantizando la confidencialidad y libertad de expresión de todos los colaboradores de Convertidor de Papel S.A. de C.V.

La forma de distribución en la planta fue de forma impresa mediante trípticos sobre el uso de “buzón de quejas y sugerencias” y asimismo para darles a conocer sobre que trata la “NOM-035-STPS-2018” a todo el personal operativo y administrativo.

Para la aplicación de la encuesta se solicitó mediante sus jefes inmediatos de cada área que nos apoyaran en enviar a su personal a cargo a responder la encuesta online en las computadoras y tabletas de RR.HH. sin afectar la producción.

En la ilustración 9 se muestra el inicio de la aplicación de la encuesta que fue de aproximadamente 20 minutos por colaborador, debido a que se generaba un usuario y contraseña para cada uno y posteriormente se le daba tiempo para que la respondieran. Para el desarrollo de esta actividad se destinó aproximadamente un mes para su ejecución total, haciendo recorridos en piso por las diferentes áreas de

la empresa, con la finalidad no interrumpir en las actividades de los colaboradores y lo principal de no afectar la producción.

Antes de su aplicación definitiva, el cuestionario fue sometido a una prueba piloto con el área de Capital Humano, lo que permitió realizar ajustes para mejorar su claridad y pertinencia.



Ilustración 9. Página principal de Psico Smart para la encuesta de la NOM-035-STPS-2018
(Recuperada de: https://app.psico-smart.com/psicosmart/results_test)

3.5 Aplicación de la encuesta

La encuesta se aplicó durante el periodo comprendido entre el 15 de julio al 5 de agosto del 2025, de acuerdo con el cronograma establecido. Se utilizó el Software Psico Smart para facilitar la recopilación de datos y garantizar el anonimato de los participantes. La participación de los 570 colaboradores de manera aleatoria, esto permitió obtener información confiable y heterogénea, abarcando tanto áreas administrativas como operativas, la encuesta fue dividida en dos partes la primera fue de Acontecimientos traumáticos Severos con un total de 4 secciones entre ellas **(Acontecimiento traumático severo, Recuerdos persistentes sobre el acontecimiento, Esfuerzo por evitar circunstancias parecidas o asociadas al**

acontecimiento y afectaciones), cada sección con 5 preguntas, en el caso de la encuesta de Entorno Organizacional son 65 preguntas.

Para su ejecución se les solicitó apoyo a los jefes y líderes de las áreas con su personal, los cuales apoyaron en direccionar a su personal a pequeñas áreas libres de ruido para que pudieran concentrarse en su ejecución. A los colaboradores se les repartieron trípticos y folletos, además se les explico el uso de los buzones de quejas y sugerencia que se encuentran en la planta. Todas las dudas y comentarios que realizaron los colaboradores fueron respondidas con claridad y soporte por parte del área de recursos humanos. A continuación, se muestra en la ilustración 10 la aplicación de la encuesta y explicación de trípticos, buzón de quejas y sugerencias a los colaboradores.



Ilustración 10. Aplicación y difusión al personal la encuesta de la NOM-035-STPS-2018

3.6 Procesamiento y análisis de la información

Los datos recolectados fueron organizados y procesados mediante el software Psico Smart, el cual facilitó la obtención de resultados comparativos respecto a diagnósticos anteriores. Se aplicaron técnicas de estadística descriptiva para identificar tendencias, porcentajes y niveles de satisfacción dentro de cada dimensión del clima laboral. Posteriormente, los resultados se agruparon en categorías que permitieron reconocer áreas de oportunidad y fortalezas dentro de la empresa.

3.7 Identificación de hallazgos

El análisis preliminar evidenció diversos aspectos relevantes como:

- Áreas con sobrecarga de trabajo y altos niveles de presión.

- Necesidad de fortalecer los canales de comunicación interna.
- Carencia de programas formales de reconocimiento al desempeño.
- Buen nivel de cohesión en equipos operativos, aunque con áreas de conflicto en la relación con mandos medios

A continuacion se presentan los resultados obtenidos del software Psico Smart.

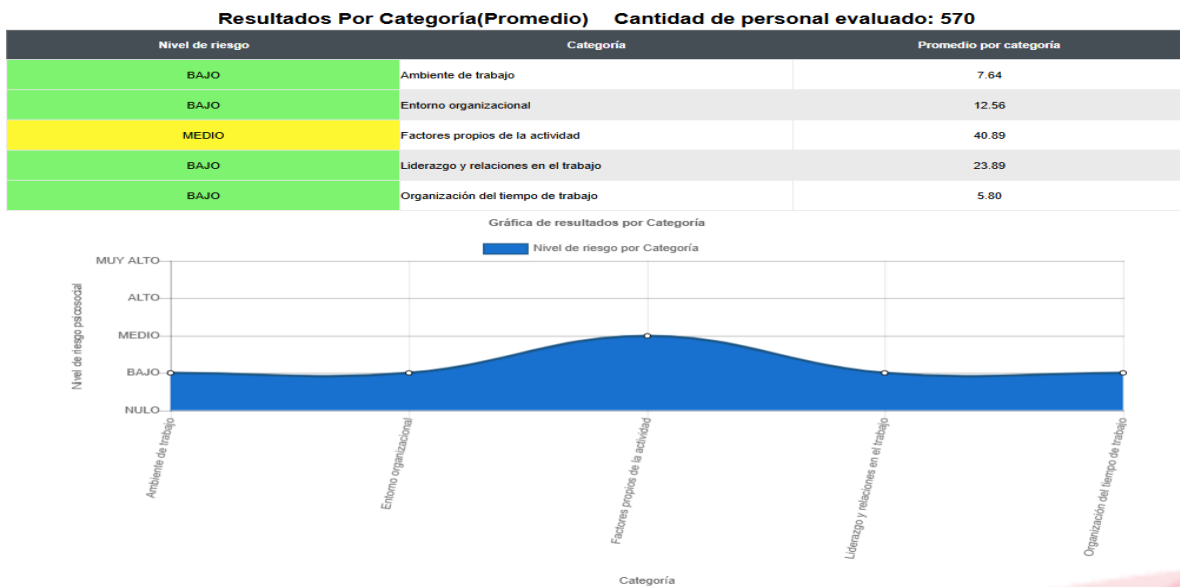


Tabla 1. Resultados de la encuesta por categoría de acuerdo con la NOM-035-STPS-2018
(Recuperado de: https://app.psico-smart.com/psicosmart/results_test)

En la Tabla 1 se presentan los resultados del apartado de categoría donde se puede apreciar que los valores de los colaboradores se encuentran en un nivel bajo por lo que indica que dentro de estos indicadores no existe algún riesgo crítico que atacar de manera inmediata, únicamente dar seguimiento al nivel medio para que no incremente el indicador.

Posteriormente en la Tabla 2 se presenta el resultado obtenido por dominio, pudiendo observar que de la misma manera no hay niveles críticos que atender de inmediato, únicamente la tendencia empieza a incrementar a un nivel medio mas predominante en varios apartados, por lo que se le empezó a dar seguimiento puntual a estos apartados.

Resultados Por Dominio(Promedio) Cantidad de personal evaluado: 570

Nivel de riesgo	Dominio	Promedio por dominio
MEDIO	Carga de trabajo	21.90
BAJO	Condiciones en el ambiente de trabajo	7.04
MEDIO	Falta de control sobre el trabajo	18.99
BAJO	Insuficiente sentido de pertenencia e, inestabilidad	4.05
NULO	Interferencia en la relación trabajo-familia	3.28
MEDIO	Jornada de trabajo	2.52
BAJO	Liderazgo	10.76
BAJO	Reconocimiento del desempeño	8.51
NULO	Relaciones en el trabajo	6.53
NULO	Violencia	6.00



Tabla 2. Resultados de la encuesta por dominio de acuerdo con la NOM-035-STPS-2018

(Recuperado de: https://app.psico-smart.com/psicosmart/results_test)

En base a los datos anteriores, y como se muestra en la Tabla 2 se agruparon los datos en una grafica de barras donde se presentan los resultados promediados por dimensión, los cuales son los siguientes:

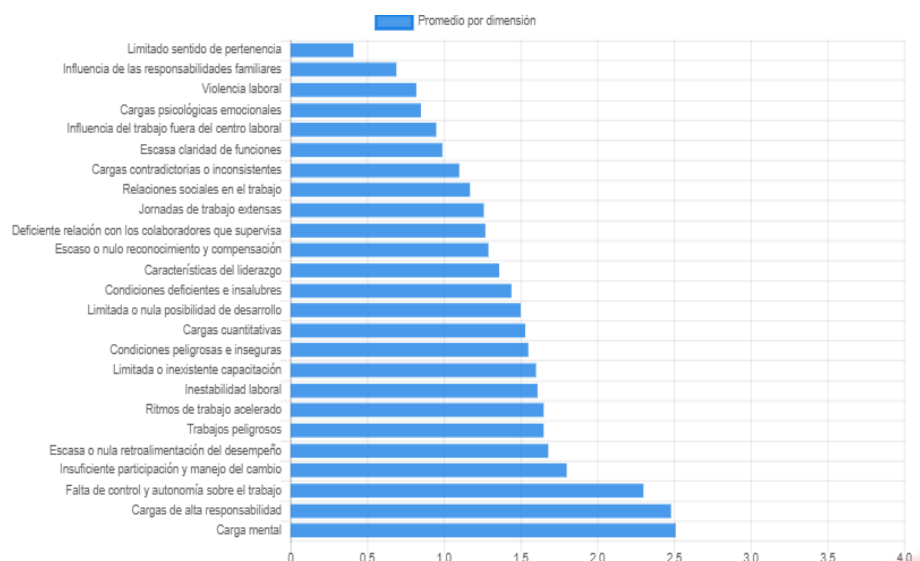


Tabla 3. Resultados de la encuesta por dimensión de acuerdo con la NOM-035-STPS-2018
(Recuperado de: https://app.psico-smart.com/psicosmart/results_test)

De acuerdo con la Tabla 3 los factores específicos que generan carga mental en Convertidor de Papel S.A. de C.V. podrían ser:

Ritmo de trabajo acelerado

Las gráficas del diagnóstico muestran que un porcentaje significativo de trabajadores percibe que su ritmo de trabajo es elevado y que deben cumplir metas bajo presión. Esto sugiere una carga mental por exigencias cognitivas, ya que los empleados deben mantener concentración constante para evitar errores y cumplir tiempos de entrega.

Por ejemplo, las áreas de producción, los operarios deben vigilar máquinas en funcionamiento continuo, detectar fallas y responder de inmediato, lo que demanda atención dividida, memoria y coordinación motora fina.

Sobrecarga de tareas y multitareas

Los reportes de la encuesta evidencian que varios colaboradores sienten que realizan más tareas de las que pueden manejar, o que las asignaciones no están bien distribuidas. Esta percepción genera una carga cuantitativa y cualitativa, ya que

el trabajador debe procesar mucha información, recordar procedimientos y mantener el ritmo de producción.

En Convertidor de Papel S.A. de C.V., esta carga se intensifica durante picos de demanda o cuando hay ausencias de personal, obligando a los demás trabajadores a asumir responsabilidades adicionales.

Falta de control y autonomía sobre el trabajo

Una de las dimensiones evaluadas en la NOM-035 “Falta de control sobre el trabajo” mostró valores medios, indicando que los empleados perciben limitaciones para decidir cómo y cuándo realizar sus tareas. Esta falta de autonomía aumenta la carga mental, ya que los colaboradores deben ajustarse a instrucciones rígidas, sin oportunidad de organizar sus propios procesos.

Esto ocurre particularmente en los puestos operativos y de línea de producción, donde el margen de decisión es reducido y los tiempos están marcados por los supervisores o por las máquinas.

Exigencia de atención constante y trabajo monótono

Las gráficas muestran que una proporción relevante de trabajadores percibe que su labor requiere mucha concentración y repetición de tareas. Esta condición genera fatiga mental y despersonalización, ya que el cerebro debe sostener la atención por largos periodos en tareas rutinarias, sin estímulos variados.

Los operarios de las líneas de corte, troquelado y empaquetado enfrentan este tipo de demandas, lo que puede provocar errores, cansancio visual y disminución del rendimiento.

CAPITULO IV (Resultados)

Se encuestaron un total de 570 colaboradores de diferentes áreas de Convertidor de Papel S.A. de C.V., incluyendo personal administrativo, operativo y de supervisión. El total de los encuestados se presenta a continuación.



Tabla 4. Cumplimiento total la encuesta en Psico Smart de la NOM-035-STPS-2018
(Recuperado de: https://app.psico-smart.com/psicosmart/results_test)

Se obtuvo respuesta de los 570 colaboradores para poder obtener el 100% de la encuesta e identificar las áreas de oportunidad, dentro de la siguiente ilustración se muestra el porcentaje obtenido de cada apartado, este porcentaje se muestra en la Tabla 4.

Interferencia en la relación trabajo-familia	Influencia de las responsabilidades familiares	0.69
	Influencia del trabajo fuera del centro laboral	0.95
Jornada de trabajo	Jornadas de trabajo extensas	1.26
Liderazgo	Características del liderazgo	1.36
	Escasa claridad de funciones	0.99
Reconocimiento del desempeño	Escasa o nula retroalimentación del desempeño	1.68
	Escaso o nulo reconocimiento y compensación	1.29
Relaciones en el trabajo	Deficiente relación con los colaboradores que supervisa	1.27
	Relaciones sociales en el trabajo	1.17
Violencia	Violencia laboral	0.82

Tabla 5. Resultados con porcentaje obtenido de acuerdo con la clasificación de Psico Smart de la NOM-035-STPS-2018 (Recuperado de: https://app.psico-smart.com/psicosmart/results_test)

En una escala de 1 a 2 dentro de los resultados de la encuesta arrojó que habría que poner mayor énfasis en el reconocimiento del desempeño, puesto que **la escasa o nula retroalimentación del desempeño** como se muestra en la tabla 6 esto se debe a la falta del trabajo en equipo, a la sobre carga de este y la escasa retroalimentación que se les da a los colaboradores a la hora de evaluarlos cada cierto tiempo.

La capacitación constante de los colaboradores es un elemento fundamental para el correcto funcionamiento y desarrollo de cualquier organización. Cuando esta es limitada o inexistente, los efectos negativos se reflejan en múltiples dimensiones del desempeño empresarial y del clima organizacional, impacta directamente la eficiencia, seguridad, motivación y retención de personal, así como la percepción general del clima laboral, reforzando la necesidad de implementar programas de formación y desarrollo como parte del proyecto de mejora del clima organizacional.

La productividad y eficiencia laboral se ven directamente afectadas. Los empleados que no cuentan con las habilidades, conocimientos y herramientas necesarias para desempeñar sus funciones tienden a cometer errores con mayor frecuencia y a completar sus tareas de manera más lenta, generando retrasos en los procesos productivos y aumentando los costos operativos de la empresa.

La motivación y el compromiso del personal se ven disminuidos. La capacitación no solo proporciona conocimientos técnicos, sino que también transmite a los colaboradores que la organización invierte en su desarrollo profesional y los valora como parte de su equipo. La ausencia de estas oportunidades puede generar desmotivación, sensación de estancamiento y desinterés por alcanzar metas organizacionales, lo que afecta directamente la moral y el ambiente laboral.

La rotación de personal también tiende a incrementarse cuando los empleados perciben que la empresa no les ofrece opciones de crecimiento o aprendizaje. La búsqueda de nuevas oportunidades laborales en organizaciones que sí invierten en su desarrollo se convierte en una alternativa atractiva, implicando para la empresa costos adicionales en reclutamiento, capacitación de nuevos empleados y pérdida de talento experimentado.

Finalmente, la limitada capacitación impacta en la capacidad de adaptación e innovación de la empresa. Los colaboradores sin actualización continua de sus conocimientos y habilidades tienen menos herramientas para enfrentar cambios tecnológicos, nuevos procesos o demandas del mercado, lo que puede repercutir en la competitividad y sostenibilidad de la organización a largo plazo.

Reporte de Resultados Evaluación Norma 035

Periodo: NOM-035

Encuesta: Entorno Organizacional

Departamento: Todos

Puesto: Todos

Criterios para la toma de acciones

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

Rangos para la calificación por categoría

CATEGORÍA	NULO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
Ambiente de trabajo	0 - 4.999	5 - 8.999	9 - 10.999	11 - 13.999	Mayor a 14
Entorno organizacional	0 - 9.999	10 - 13.999	14 - 17.999	18 - 22.999	Mayor a 23
Factores propios de la actividad	0 - 14.999	15 - 29.999	30 - 44.999	45 - 59.999	Mayor a 60
Liderazgo y relaciones en el trabajo	0 - 13.999	14 - 28.999	29 - 41.999	42 - 57.999	Mayor a 58
Organización del tiempo de trabajo	0 - 4.999	5 - 6.999	7 - 9.999	10 - 12.999	Mayor a 13

Ilustración 11. Reporte de la evaluación en Psico Smart de la NOM-035-STPS-2018
(Recuperado de https://app.psico-smart.com/psicosmart/results_test)

Con los resultados obtenidos por categoría con un rango del 0-60, identificados en la ilustración anterior, los factores propios de la actividad son los que salieron con mayor porcentaje lo que nos indica que existe un nivel medio de riesgo.

Los factores propios de la actividad son aquellos elementos inherentes a la naturaleza del puesto o del proceso productivo que pueden generar estrés laboral y afectar el bienestar de los colaboradores.

Esto se refleja porque los colaboradores perciben directamente cómo ciertas características de su trabajo afectan su bienestar, por ejemplo:

1.- Carga de trabajo y ritmo de producción:

Las áreas de producción tienen tareas repetitivas, plazos estrictos o turnos largos, los colaboradores perciben que estas condiciones son inevitables y generan presión constante, lo que se refleja en la encuesta como un factor de riesgo psicosocial.

2.- Responsabilidades inherentes al puesto:

Algunos roles implican tomar decisiones importantes, supervisar procesos o manejar maquinaria, lo que genera estrés si no se brinda apoyo o capacitación suficiente. La encuesta capta esa percepción de presión inherente al puesto.

3.- Condiciones físicas y ambientales del trabajo:

Factores como ruido, manipulación de materiales pesados o exposición a cambios de temperatura influyen directamente en la comodidad y seguridad de los empleados. Esto aparece reflejado en la encuesta como una preocupación constante relacionada con la actividad misma.

4.- Interacción laboral y coordinación de equipos:

La necesidad de trabajar con otros colaboradores, cumplir metas conjuntas y mantener comunicación constante puede generar conflictos o tensión, especialmente si la distribución de tareas no es clara. La encuesta registra estas percepciones como parte de los factores propios de la actividad.

En resumen, salió en la encuesta porque los colaboradores identifican que ciertos aspectos de su trabajo no dependen de ellos ni de la gestión directa de la empresa, sino que son inherentes a la naturaleza de sus puestos, afectando su estrés, motivación y percepción del clima organizacional.

Hay insuficiente participación y manejo del cambio, esto debido a que la mayoría del personal no suele participar al 100% en las actividades por cuestión de permisos de los líderes de área, ya que las actividades que se realizan requieren de tiempo,

e inclusive puede ser por que no hubo buena difusión de dichas actividades, es por ello que se está trabajando en la distribución de nuevos pizarrones en las diferentes áreas para mantener la información actualizada y que todos los colaboradores estén enterados de toda la información que se esté actualizando.

Trabajos peligrosos, es de suma importancia verificar las instalaciones para ver cómo se encuentran y en caso de que no sean totalmente seguras trabajar en su rehabilitación, esto también influye en cómo se sienten los colaboradores dentro de la empresa.

Ritmos de trabajo acelerados, cuando los colaboradores trabajan bajo presión suele resultar mal puesto que hay diferentes accidentes por trabajar de manera rápida, esto pasa cuando no existe una planeación de cuanto se debe producir al día, es de suma importancia trabajar en las planeaciones para evitar trabajar bajo ritmos acelerados.

Inestabilidad laboral este fenómeno se asocia con contratos temporales, despidos frecuentes, rotación alta, cambios organizacionales constantes o ausencia del personal, esto suele pasar cuando el colaborador deja de asistir a sus labores sin justificación alguna, esto se le considera como abandono de trabajo, es importante poner inca pie en indagar el motivo de abandono de trabajo, aunque a veces es complicado volver a contactarlos, es importante buscar una estrategia para que esto no pase.

Condiciones peligrosas e inseguras es cualquier situación laboral que aumenta la probabilidad de accidentes, enfermedades profesionales o incidentes que afectan la salud y seguridad del empleado, es importante poner énfasis y atención en cómo se encuentran las áreas para poder verificar que sean seguras y no existan accidentes dentro de la misma, ya que el sentimiento de inseguridad puede provocar:

- Estrés y ansiedad crónica.
- Falta de concentración y mayor probabilidad de errores.
- Aumento del ausentismo y rotación.

- Bajo sentido de pertenencia y compromiso.

El liderazgo se compone de habilidades interpersonales, estratégicas y emocionales que permiten influir en los colaboradores hacia el logro de los objetivos organizacionales, se puede implementar un programa piloto de liderazgo positivo en el área de producción, donde los jefes reciban capacitación en comunicación efectiva y gestión de equipos, se podría fomentar que los supervisores escuchen propuestas y permitan cierta autonomía en la ejecución de las tareas.

Implementar prácticas simples como reuniones periódicas con los equipos para escuchar necesidades, generar espacios donde el líder felicite y reconozca públicamente el desempeño

Reporte de Resultados Evaluación Norma 035

Periodo: NOM-035

Encuesta: Entorno Organizacional

Departamento: Todos

Puesto: Todos

Criterios para la toma de acciones

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

Rangos para la calificación final

NULO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
0 - 49.999	50 - 74.999	75 - 98.999	99 - 139.999	Mayor de 140

Resultado Final (Promedio)

Nivel de riesgo Promedio	Cantidad De Personal Evaluado	Calificación Promedio
MEDIO	570	90.78

Ilustración 12. Reporte de la evaluación en Psico Smart de la NOM-035-STPS-2018

(Recuperado de: https://app.psico-smart.com/psicosmart/results_test)

La calificación de 90.78 que se muestra, representa un promedio de respuestas de todos los colaboradores, ponderando sus percepciones sobre carga laboral, condiciones de trabajo, responsabilidades y relaciones laborales.

Este resultado sugiere que la mayoría de los empleados reconoce ciertos factores de estrés y presión, como:

- Carga de trabajo significativa pero manejable.
- Responsabilidades inherentes al puesto que generan presión, pero no sobrepasan la capacidad del colaborador.
- Condiciones de trabajo físicas o ambientales que no son críticas, pero sí requieren atención (ruido, turnos, manipulación de materiales).

En general, el nivel medio indica que el riesgo es suficiente para afectar la percepción del clima organizacional, aunque aún no se presentan consecuencias graves de manera generalizada. Es una alerta temprana para implementar medidas preventivas, ya que, si estos factores no se atienden, el nivel de riesgo podría aumentar a alto en el futuro. El nivel medio con 90.78 refleja que en Convertidor de Papel S.A. de C.V. existen factores propios de la actividad y condiciones laborales que generan estrés y afectan la motivación, pero que con intervenciones adecuadas se pueden reducir, mejorando el clima organizacional y previniendo problemas mayores de salud física o mental.

DOMINIO	NULO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
Carga de trabajo	0 - 14.999	15 - 20.999	21 - 26.999	27 - 36.999	Mayor a 37
Condiciones en el ambiente de trabajo	0 - 4.999	5 - 8.999	9 - 10.999	11 - 13.999	Mayor a 14
Falta de control sobre el trabajo	0 - 10.999	11 - 15.999	16 - 20.999	21 - 24.999	Mayor a 25
Insuficiente sentido de pertenencia e, inestabilidad	0 - 3.999	4 - 5.999	6 - 7.999	8 - 9.999	Mayor a 10
Interferencia en la relación trabajo-familia	0 - 3.999	4 - 5.999	6 - 7.999	8 - 9.999	Mayor a 10
Jornada de trabajo	0 - 0.999	1 - 1.999	2 - 3.999	4 - 5.999	Mayor a 6
Liderazgo	0 - 8.999	9 - 11.999	12 - 15.999	16 - 19.999	Mayor a 20
Reconocimiento del desempeño	0 - 5.999	6 - 9.999	10 - 13.999	14 - 17.999	Mayor a 18
Relaciones en el trabajo	0 - 9.999	10 - 12.999	13 - 16.999	17 - 20.999	Mayor a 21
Violencia	0 - 6.999	7 - 9.999	10 - 12.999	13 - 15.999	Mayor a 16

Resultados Por Dominio(Promedio) Cantidad de personal evaluado: 570		
Nivel de riesgo	Dominio	Promedio por dominio
MEDIO	Carga de trabajo	21.90
BAJO	Condiciones en el ambiente de trabajo	7.64
MEDIO	Falta de control sobre el trabajo	18.99
BAJO	Insuficiente sentido de pertenencia e, inestabilidad	4.05
NULO	Interferencia en la relación trabajo-familia	3.28
MEDIO	Jornada de trabajo	2.52
BAJO	Liderazgo	10.76
BAJO	Reconocimiento del desempeño	8.51
NULO	Relaciones en el trabajo	6.53
NULO	Violencia	6.60

Ilustración 13. Reporte de la evaluación en Psico Smart de la NOM-035-STPS-2018

(Recuperado de: https://app.psico-smart.com/psicosmart/results_test)

De acuerdo con la ilustración con rangos del 0-37, el problema mayor es la carga de trabajo, esta se refiere a la cantidad, complejidad y ritmo de las tareas asignadas

a un colaborador en relación con su capacidad, tiempo y recursos disponibles. La NOM-035-STPS-2018 considera que una carga de trabajo excesiva o inadecuada es un factor psicosocial que puede generar estrés, fatiga y afectar la salud física y mental, de acuerdo con el **Apéndice A – Guía de Referencia I: Identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial**

En este apartado, la Norma enumera los factores de riesgo psicosocial que deben identificarse y analizarse dentro de los centros de trabajo.

Ahí se establece específicamente que la carga de trabajo forma parte de estos factores:

“Entre los factores de riesgo psicosocial se consideran, entre otros: las condiciones peligrosas e inseguras en el trabajo, las cargas de trabajo cuando exceden la capacidad del trabajador, la falta de control sobre el trabajo, las jornadas extensas, el liderazgo negativo, las relaciones negativas en el trabajo, así como la violencia laboral.”

(NOM-035-STPS-2018, Apéndice A, numeral 5.1)

La Norma define los factores de riesgo psicosocial como:

“Aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo sueño-vigilia y de estrés grave y de adaptación, derivados de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, del tipo de jornada laboral, de la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a actos de violencia laboral.”

(NOM-035-STPS-2018, numeral 4.9)

Esto incluye, por implicación directa, la carga excesiva o inadecuada de trabajo como una causa que puede generar estrés y fatiga, al ser parte de las condiciones que alteran el bienestar emocional del trabajador.

Guía de Referencia II – Evaluación de los factores de riesgo psicosocial

En las preguntas del instrumento, se evalúa explícitamente la carga mental y cuantitativa, por ejemplo:

“Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo mental.”

“Tengo que atender varios asuntos al mismo tiempo.”

“Considero que mi trabajo exige más de lo que puedo dar.”

Estas preguntas evalúan directamente la carga de trabajo, y su puntuación permite identificar si existe riesgo por exceso de demanda o presión laboral.

Esto se debe a:

- **Exceso de tareas:** Los colaboradores perciben que el volumen de trabajo diario es alto o que los plazos para cumplir con sus responsabilidades son ajustados.
- **Ritmo intenso o presión por producción:** En áreas de producción o logística, la necesidad de cumplir con metas de eficiencia puede generar presión constante.
- **Tareas repetitivas o monótonas:** La realización de actividades que se repiten sin variación ni desafío intelectual también se considera parte de la carga laboral que afecta la motivación.
- **Desajuste entre recursos y responsabilidades:** Cuando los colaboradores no cuentan con las herramientas, capacitación o apoyo necesarios para cumplir con su trabajo, perciben mayor esfuerzo y estrés, aumentando la percepción de carga de trabajo

Todo esto puede impactar directamente en:

- Fatiga física y mental.
- Estrés y sensación de saturación laboral.
- Disminución de la motivación y compromiso.
- Riesgo de errores y accidentes laborales.

En la ilustración 21 se muestra la percepción de los colaboradores sobre la carga de trabajo, porque es un factor que impacta directamente su bienestar y desempeño diario.

Reporte de Resultados Evaluación Norma 035

Periodo: NOM-035

Encuesta: Entorno Organizacional

Departamento: Todos

Puesto: Todos

Resultados Por Dimensión(Promedio) Cantidad de personal evaluado: 570

Dominio	Dimensión	Promedio por dimensión
Carga de trabajo	Carga mental	2.51
	Cargas contradictorias o inconsistentes	1.10
	Cargas cuantitativas	1.53
	Cargas de alta responsabilidad	2.48
	Cargas psicológicas emocionales	0.85
	Ritmos de trabajo acelerado	1.65
Condiciones en el ambiente de trabajo	Condiciones deficientes e insalubres	1.44
	Condiciones peligrosas e inseguras	1.55
	Trabajos peligrosos	1.65
Falta de control sobre el trabajo	Falta de control y autonomía sobre el trabajo	2.30
	Insuficiente participación y manejo del cambio	1.80
	Limitada o inexistente capacitación	1.60
	Limitada o nula posibilidad de desarrollo	1.50
Insuficiente sentido de pertenencia e, inestabilidad	Inestabilidad laboral	1.61
	Limitado sentido de pertenencia	0.41

Ilustración 14. Reporte de la evaluación en Psico Smart de la NOM-035-STPS-2018

(Recuperado de: https://app.psico-smart.com/psicosmart/results_test)

De acuerdo con la ilustración con rangos del 0-3 el 2.51 habla sobre poner mayor énfasis en cuanto a la carga mental ya que es el esfuerzo cognitivo requerido para realizar las tareas, incluyendo concentración, toma de decisiones, atención sostenida y manejo de información compleja. Cuando este esfuerzo es excesivo o constante, se convierte en un factor de riesgo psicosocial, afectando la salud mental y el desempeño de los colaboradores. Los empleados perciben directamente la presión cognitiva de su trabajo. Cuando un porcentaje significativo de colaboradores indica que sus tareas requieren mucha atención, esfuerzo mental o resolución de problemas complejos, el sistema arroja la carga mental como factor de riesgo, indicando que se trata de un aspecto que debe ser gestionado para prevenir estrés laboral o burnout.

Esto refleja impacto directamente en:

- Estrés y agotamiento mental.
- Disminución de la concentración y eficiencia
- Mayor probabilidad de errores y accidentes.

- Sensación de sobrecarga que puede afectar la motivación y el clima organizacional.

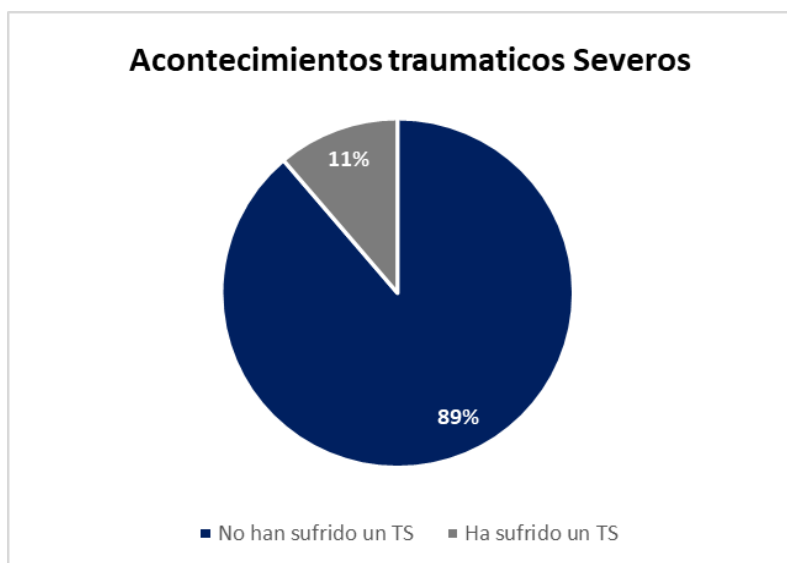


Ilustración 15. Resultados de acontecimientos traumáticos severos de Psico Smart
(Recuperado de: https://app.psico-smart.com/psicosmart/results_test)

En la ilustración anterior arroja que el 11% de los colaboradores ha sufrido un acontecimiento traumático severo, puede ser que le toco presenciar o sufrir un accidente grave en el trabajo, ser víctima de violencia física o psicológica extrema, vivir un asalto, secuestro o amenaza de muerte en el contexto laboral, presenciar la muerte o lesiones graves de compañeros de trabajo, sufrir un desastre natural o incendio en el centro laboral.

Mediante esta encuesta se buscó evaluar que colaboradores necesitan apoyo psicológico ya que es de suma importancia el saber cuál fue el impacto emocional que tuvo dicho evento (ansiedad, miedo, recuerdos recurrentes).

Los acontecimientos traumáticos severos son sucesos inesperados que pueden afectar la seguridad física o emocional de los colaboradores y que generan un impacto psicológico significativo. Ejemplos incluyen: accidentes graves, incidentes con riesgo de vida, violencia laboral, asaltos, desastres naturales o la muerte de un compañero de trabajo.

Aunque estos eventos no ocurren de manera constante, su presencia genera una percepción de vulnerabilidad y estrés entre los colaboradores. La encuesta de Psico Smart refleja cómo los empleados perciben el riesgo de eventos traumáticos o cómo un incidente pasado les ha afectado emocionalmente.

En algunos casos, incluso la anticipación de que un evento grave podría ocurrir en su área de trabajo (por ejemplo, por manipulación de maquinaria o materiales pesados) se refleja como un factor de riesgo.

La percepción de que podrían ocurrir acontecimientos traumáticos severos afecta la confianza en la organización y el sentido de seguridad. Este factor puede aumentar el estrés general en la empresa y contribuir a un clima laboral negativo, incluso si los eventos son poco frecuentes.

Los acontecimientos traumáticos severos salen en la encuesta porque los colaboradores perciben el impacto de incidentes graves pasados o el riesgo de que puedan ocurrir, afectando su bienestar y la percepción de seguridad dentro de la empresa.

De acuerdo con la ilustración el 89% de los colaboradores no han sufrido algún acontecimiento traumático severo por lo que la encuesta nos indica que el nivel de riesgo es medio lo que ayuda a identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como la urgencia y tipo de intervención que debe realizar la empresa.

Esto puede ser debido a que algunos trabajadores no han estado expuestos a accidentes graves, violencia laboral, desastres o situaciones críticas dentro de la empresa, puede deberse a que sus tareas son de bajo riesgo o a que se siguen adecuadamente los protocolos de seguridad, reduciendo la probabilidad de eventos traumáticos. La empresa proporciona capacitación, equipos de protección, procedimientos claros y supervisión constante, los colaboradores perciben que el riesgo de sufrir un evento severo es bajo. Esta percepción genera que reporten “no ha ocurrido” en la encuesta, reflejando confianza en las medidas preventivas implementadas. Los colaboradores que no han sufrido acontecimientos traumáticos

severos reflejan que, ya sea por la naturaleza de su puesto, las medidas preventivas implementadas o su resiliencia personal, no han experimentado un impacto psicosocial relevante. Esto indica que, aunque la empresa tiene factores de riesgo moderados (como carga de trabajo o mental), en términos de eventos traumáticos graves, existe un nivel de seguridad adecuado para estos empleados.



Ilustración 16. Resultados de colaboradores que requieren atención psicológica
(Recuperado de: https://app.psico-smart.com/psicosmart/results_test)

De 570 colaboradores 64 de ellos necesitan atención psicológica de manera inmediata ya que sufrieron un acontecimiento traumático severo que puede afectar su desempeño laboral, es importante tomar en cuenta el apoyo que deben tener estos colaboradores y trabajar en ello, esto puede deberse a:

1. Exposición a factores de riesgo psicosocial moderados o altos:

Según tu encuesta, los resultados muestran un nivel medio general de 90.78, lo que indica que varios colaboradores perciben carga de trabajo elevada, carga mental constante o presión por la actividad laboral.

La exposición sostenida a estos factores puede generar estrés crónico, agotamiento, ansiedad o irritabilidad, afectando la salud mental y la calidad de vida en el trabajo.

2. Acontecimientos traumáticos severos:

Aquellos que han vivido accidentes, incidentes graves o situaciones que comprometen su seguridad física o emocional pueden presentar estrés postraumático o ansiedad persistente.

Incluso si el evento fue aislado, la experiencia puede impactar su bienestar psicológico y su desempeño laboral, justificando la necesidad de apoyo profesional.

3. Dificultad para manejar la carga de trabajo y carga mental:

Los colaboradores que no cuentan con estrategias, capacitación o apoyo suficiente para organizar sus tareas, resolver problemas o tomar decisiones complejas pueden desarrollar fatiga mental, sensación de incapacidad o frustración.

Esto aumenta la probabilidad de que necesiten intervención psicológica para aprender a gestionar el estrés y mejorar su resiliencia.

4. Impacto en el clima organizacional y relaciones laborales:

La presión constante y el estrés pueden afectar las relaciones entre compañeros y supervisores, generando conflictos, aislamiento o disminución de motivación.

La atención psicológica ayuda a los colaboradores a manejar emociones, mejorar comunicación y fortalecer vínculos laborales, contribuyendo a un clima organizacional más sano.

5. Prevención de problemas de salud más graves:

La NOM-035 señala que identificar factores de riesgo psicosocial no es solo para medir percepciones, sino también para prevenir consecuencias graves, como depresión, burnout o problemas físicos relacionados con estrés crónico.

La intervención temprana mediante atención psicológica permite reducir riesgos y promover bienestar integral en los empleados.

A partir del diagnóstico y la fundamentación teórica, se plantean acciones concretas para mejorar el clima laboral, por ejemplo:

- Espacios de comunicación abierta entre trabajadores y directivos.
- Sesiones con la psicóloga de la empresa, sin afectar sus actividades
- Comunicación periódica de objetivos y responsabilidades.
- Fortalecimiento del liderazgo
- Capacitación en liderazgo humanizado y comunicación efectiva.
- Retroalimentación continua al desempeño.
- Mejora en condiciones laborales
- Aplicación de programas de ergonomía y seguridad.
- Revisión y mantenimiento preventivo de instalaciones.
- Espacios de comunicación abierta entre trabajadores y directivos.
- Actividades de integración y trabajo en equipo (Mantener el área limpia y segura entre todos)

La aplicación de estas estrategias permitirá:

- Reducir riesgos psicosociales conforme a la NOM-035.
- Incrementar la satisfacción y compromiso de los empleados.
- Mejorar la comunicación y la confianza entre líderes y colaboradores.
- Fortalecer la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

De esta manera, se busca consolidar un clima organizacional positivo, saludable y productivo, en beneficio de los trabajadores y de la organización.

En Convertidor de Papel S.A. De C.V., los resultados de la encuesta aplicada bajo la NOM-035-STPS-2018 muestran que existen áreas de oportunidad relacionadas con:

- Claridad de funciones.
- Cargas de trabajo cuantitativas.
- Estilos de liderazgo.
- Condiciones de seguridad y ergonomía.
- Reconocimiento y sentido de pertenencia.

Esto indica que el ambiente laboral puede mejorar mediante un plan estratégico integral, centrado en el bienestar humano y la productividad organizacional.

Cabe mencionar que, en cuanto a los resultados de la encuesta del año 2023, los resultados fueron los siguientes, se arrojó que la falta de control sobre el trabajo fue la más alta dentro de la empresa liderando la Falta de Control y autonomía sobre el trabajo y las jornadas de trabajo extensivas, por lo que se debe tomar control dentro del mismo.

Para el año 2025 se arrojó que el nivel de riesgo medio es para factores propios de la actividad (carga de trabajo, falta de control sobre el trabajo, jornadas de trabajo extensas), se hizo un análisis profundo de estos resultados y es necesario tomar medida en ellos.

A continuación, se presenta una gráfica con los niveles de riesgo por cada categoría evaluada mediante el software Psico Smart con los principales puntos de interés de acuerdo con la NOM-035-STPS-2018.

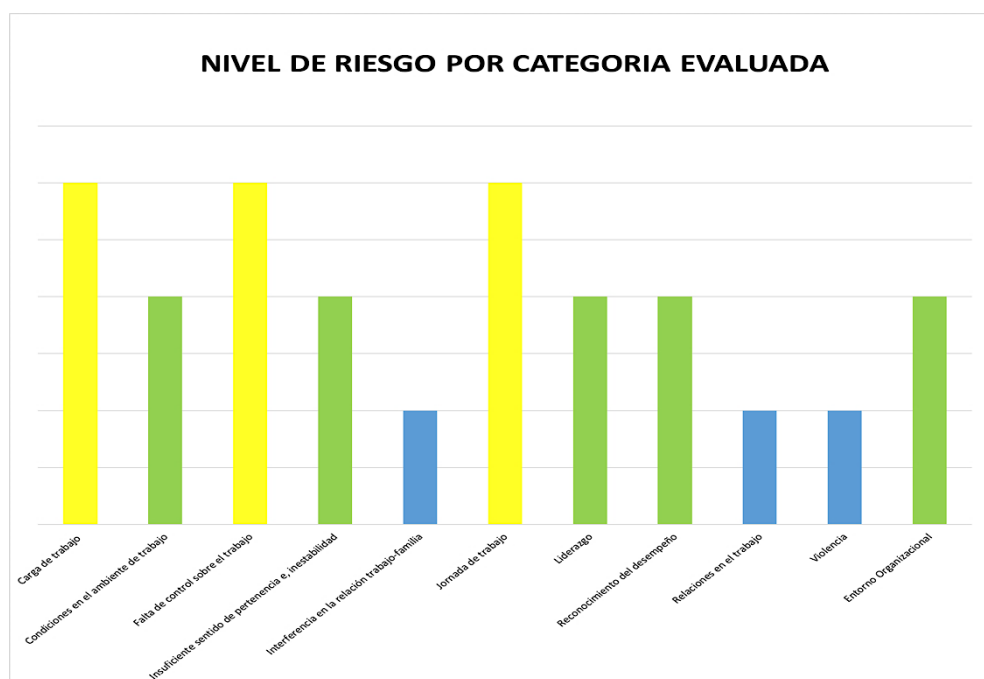


Ilustración 17. Resultados de nivel de riesgo por categoría (Recuperado de: https://app.psico-smart.com/psicosmart/results_test)

En la siguiente ilustración se muestran los puestos de las personas que han sufrido algún acontecimiento traumático severo en el trabajo.



119

1. Naturaleza física y repetitiva del trabajo:

Los empaques, auxiliares de producción y almacenistas realizan tareas repetitivas, con esfuerzo físico constante y manipulación de materiales pesados, lo que aumenta la fatiga física y mental.

La repetitividad y el ritmo de producción generan estrés por carga de trabajo y concentración, factores evaluados por la NOM-035.

2. Exposición a condiciones ambientales y de seguridad:

Estos puestos suelen estar expuestos a ruido, cambios de temperatura, polvo, maquinaria o riesgos de accidentes.

La exposición constante a estas condiciones se considera un factor propio de la actividad que eleva el riesgo psicosocial y puede justificar atención preventiva.

3. Alta presión por metas y ritmo de producción:

En áreas de producción y almacenamiento, los colaboradores están sujetos a objetivos diarios y tiempos estrictos de entrega, aumentando la carga mental y la percepción de presión laboral.

Esto contribuye a niveles de estrés medio-alto reflejados en el resultado general de la encuesta (90.78).

4. Menor control sobre las tareas:

A diferencia de puestos administrativos o de supervisión, estos roles tienen poca autonomía, lo que incrementa la sensación de presión y disminuye la motivación.

La NOM-035 identifica la falta de control y autonomía como un factor que aumenta el riesgo psicosocial.

5. Impacto acumulativo de factores de riesgo:

Estos colaboradores suelen experimentar simultáneamente carga de trabajo alta, carga mental y exposición a riesgos físicos, combinando factores que incrementan la probabilidad de estrés laboral y afectaciones al bienestar.

Se debe poner especial énfasis en empacadoras, auxiliares de producción y almacenistas porque sus funciones reúnen varios factores de riesgo psicosocial identificados por la NOM-035, incluyendo carga física, carga mental, presión por metas, riesgos del entorno y poca autonomía. Abordar sus necesidades con capacitación, redistribución de tareas, pausas activas y protocolos de seguridad permitirá reducir riesgos, prevenir estrés y mejorar el clima organizacional.

CAPÍTULO V (Propuestas de mejora para el fortalecimiento del clima organizacional)

5. Propuesta de acciones de mejora para la organización

El análisis de resultados reflejó cuatro retos principales que son:

- Sobrecarga de trabajo en ciertas áreas
- Necesidad de fortalecer la comunicación interna
- Ausencia de programas formales de reconocimiento al desempeño
- Existencia de tensiones en la relación entre mandos medios y equipos operativos

Estos aspectos, aunque son comunes en entornos manufactureros, cobran especial relevancia al considerar que afectan la motivación, la confianza, el sentido de pertenencia y, en consecuencia, la productividad de la empresa.

Frente a estos hallazgos, se diseñaron propuestas de mejora con un enfoque práctico, orientadas a atender las necesidades expresadas por los colaboradores y alineadas con la normatividad laboral vigente.

Las propuestas que se presentaron ante el departamento de recursos humanos son:

- Redistribución equitativa de cargas de trabajo,
- Fortalecimiento de los canales de comunicación,
- Creación de un programa formal de reconocimiento
- Impulso a un liderazgo acompañado de espacios de integración
- Programas de prevención del estrés laboral

Asimismo, dentro de las propuestas para mejorar el clima laboral, se recomienda fomentar la comunicación abierta y la escucha activa, reconocer y recompensar los logros de los empleados, ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y darles más autonomía y flexibilidad en su trabajo.

Es de suma importancia promover un ambiente de respeto, apoyo y colaboración, realizar actividades sociales fuera del trabajo y asegurar condiciones laborales seguras y equitativas.

A continuación, se muestran las propuestas de mejora de acuerdo con los resultados obtenidos del desarrollo del proyecto con la finalidad de apoyar a los colaboradores que salieron con un resultado alto o que estén en proyección de cambiar de indicador. Se propuso atender puntualmente a cada trabajador apoyándolo de manera directa e inmediata con el departamento de RR.HH.

 CONVERTIDOR DE PAPEL S.A. DE C.V. PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL			
Nombre de la propuesta	Descripción	Acciones Propuestas	Impacto esperado
1. Implementar programas de capacitación en liderazgo para mandos medios y superiores.	Los mandos medios son el puente entre la alta dirección y los trabajadores operativos. Su estilo de liderazgo tiene un impacto directo en la motivación, confianza y desempeño de los equipos. La encuesta NOM-035 refleja la necesidad de fortalecer estas competencias para fomentar un liderazgo más humano, cercano y participativo.	1. Diseñar un programa de capacitaciones periódicas en liderazgo transformacional, comunicación asertiva e inteligencia emocional.	Mejora en la relación líder-colaborador, incremento de la confianza, reducción de tensiones y construcción de un clima organizacional más positivo.
		2. Realizar talleres prácticos de manejo de conflictos, retroalimentación constructiva y motivación de equipos.	
2. Promover espacios de comunicación abierta entre trabajadores y directivos.	Uno de los principales retos identificados es la debilidad en los canales de comunicación interna , lo que genera rumores, desconfianza y desinformación. La comunicación abierta es esencial para fortalecer el compromiso y la transparencia.	1. Implementar reuniones breves semanales o quincenales entre directivos y trabajadores de distintas áreas.	Aumento de la confianza, fortalecimiento de la cohesión, reducción de conflictos y consolidación de una cultura de transparencia.
		2. Desarrollar una política de "puertas abiertas", en la que los líderes sean accesibles para resolver dudas o escuchar inquietudes.	
3. Establecer mecanismos de reconocimiento o formal al personal	Actualmente, la carencia de programas de reconocimiento genera desmotivación y bajo sentido de pertenencia. El reconocimiento no solo debe ser económico, también puede ser simbólico, siempre que sea oportuno y sincero.	3. Establecer boletines electrónicos o murales donde se informe sobre logros, cambios y avances de la empresa.	Mayor motivación, fortalecimiento del sentido de pertenencia, cultura organizacional positiva y reducción de la rotación.
		1. Crear un programa formal de reconocimiento (ejemplo: "Colaborador del mes"), basado en desempeño, compromiso y actitud positiva.	

		2. Publicar logros en tablones de comunicación interna , boletines o reuniones de planta.	
		3. Establecer incentivos no monetarios: días libres, diplomas, menciones en eventos internos.	
		4. Capacitar a los supervisores para que reconozcan los logros de forma verbal y constante.	
4. Diseñar programas de prevención de estrés laboral en cumplimiento con la NOM-035-STPS-2018	El estrés laboral es uno de los principales factores de riesgo psicosocial identificados en la NOM-035-STPS-2018. Atenderlo no solo cumple con la normatividad, sino que también mejora el bienestar, la productividad y la salud mental de los colaboradores.	1. Realizar talleres de manejo del estrés (técnicas de relajación, organización del tiempo, pausas activas).	Disminución de riesgos psicosociales, cumplimiento legal con la NOM-035, aumento de la satisfacción laboral y mayor productividad.
		2. Promover programas de bienestar integral , que incluyan salud física (ejercicio, ergonomía) y emocional (charlas motivacionales, acceso a orientación psicológica).	
		3. Monitorear periódicamente los niveles de riesgo psicosocial mediante encuestas y entrevistas internas.	
		4. Establecer protocolos de atención temprana para identificar y atender casos de agotamiento o burnout.	
5. Redistribución equitativa de cargas de trabajo	Existen áreas con sobrecarga de trabajo y altos niveles de presión , lo que genera cansancio físico y mental, así como sensación de injusticia entre los colaboradores. Para mejorar la productividad y la equidad, es necesario implementar mecanismos que balanceen las responsabilidades de manera justa.	1. Establecer una redistribución equitativa de cargas laborales mediante análisis de procesos y tiempos de producción.	Reducción de los niveles de estrés, incremento de la productividad, mejora en la percepción de justicia organizacional y mayor bienestar de los trabajadores.
		2. Crear un sistema de rotación de funciones en áreas críticas, con el fin de repartir el esfuerzo y evitar la monotonía.	
		3. Promover pausas activas y micro descansos supervisados que permitan la recuperación sin afectar la productividad	
		4. Considerar contratación temporal o apoyo interdepartamental en temporadas de alta demanda.	

Dentro de la ilustración 14 se muestran los resultados de la implementación de actualizar los tableros de información ubicados en las diferentes áreas.

125

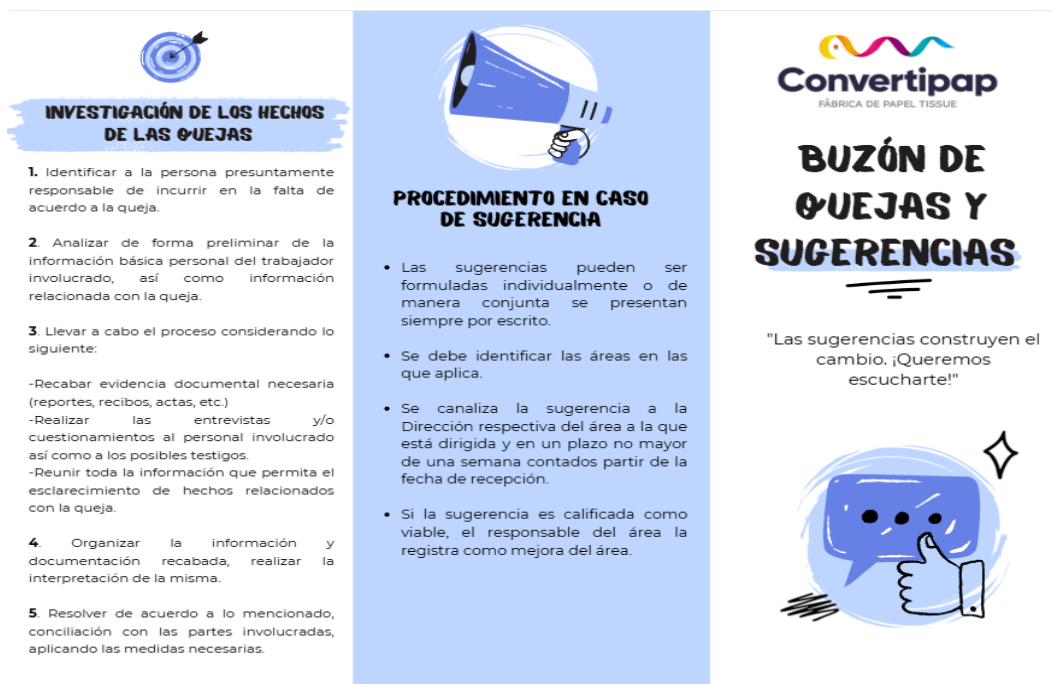


Ilustración 20. Tríptico sobre el uso del buzón de quejas y sugerencias

En la ilustración 15 se muestra el tríptico de “BUZÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS” que fue difundido para todo el personal de la empresa.



¿Qué es la NOM-035-STPS-2018?

Es una norma que tiene como objetivo establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo.

Busca:

- Promover un entorno organizacional favorable.
- Prevenir trastornos mentales derivados del trabajo.
- Fomentar el respeto, la equidad y la comunicación.



Factores de riesgo psicosocial

- ◆ Jornadas de trabajo extensas.
- ◆ Cargas de trabajo excesivas.
- ◆ Liderazgo negativo o autoritario.
- ◆ Violencia laboral o acoso.
- ◆ Falta de reconocimiento.
- ◆ Inseguridad en el empleo.

Consecuencias:

- ▲ Estrés crónico.
- ▲ Ansiedad y depresión.
- ▲ Disminución en el rendimiento.
- ▲ Conflictos laborales.



¿A quien aplica?

A todos los centros de trabajo en México, y los requisitos varían según el número de empleados:

1 a 15 trabajadores: Medidas básicas de prevención.

16 a 50 trabajadores: Identificación de riesgos y evaluación.

Más de 50 trabajadores: Evaluaciones organizacionales y acciones correctivas.



Convertipap

Ilustración 21. Tríptico sobre la NOM-035-STPS-2018

En la ilustración 15 se muestra el tríptico de la NOM-035-STPS-2018 que fue difundido a todo el personal de la planta para el conocimiento de esta.

5.1 Cierre

La fase final del proyecto contempla la integración del informe con el análisis detallado de los resultados y las recomendaciones estratégicas, el cual es entregado a la gerencia de la empresa. De este modo, se busca que el diagnóstico sirva como herramienta de gestión para fortalecer el clima organizacional y garantizar la mejora continua en beneficio de los colaboradores y la organización en su conjunto.

El diagnóstico realizado en Convertidor de Papel S.A. de C.V. permitió identificar factores clave que inciden en el clima organizacional de la empresa. A través de la aplicación de la encuesta de la NOM-035-STPS-2018 a una muestra de 570 colaboradores, complementada con entrevistas y observación directa, fue posible

obtener una visión integral sobre las condiciones laborales, los riesgos psicosociales y las percepciones del personal respecto a su entorno de trabajo.

Los resultados reflejaron fortalezas importantes, como la cohesión entre los equipos operativos y el interés de la empresa por cumplir con la normatividad vigente y mantener procesos de capacitación continua. No obstante, también se detectaron áreas de oportunidad en materia de liderazgo, reconocimiento al desempeño, comunicación interna y distribución equitativa de las cargas de trabajo.

Con base en estos hallazgos, se propusieron las siguientes líneas de acción:

- Implementar programas de capacitación en liderazgo para mandos medios y superiores.
- Establecer mecanismos de reconocimiento formal y constante al personal.
- Promover espacios de comunicación abierta y bidireccional entre trabajadores y directivos.
- Diseñar programas de prevención de estrés laboral alineados con la NOM-035.
- Fortalecer la participación de los colaboradores en la toma de decisiones y el manejo del cambio organizacional.

El objetivo de estas acciones es favorecer el bienestar integral de los colaboradores, reducir la rotación de personal, fortalecer el sentido de pertenencia y, en consecuencia, mejorar la productividad y competitividad de la empresa. Finalmente, este cierre no representa la conclusión del proceso, sino el inicio de una etapa de mejora continua. La información obtenida se convierte en una herramienta estratégica para la toma de decisiones, en la medida que la organización implemente de manera gradual y sostenida las propuestas derivadas del diagnóstico. La participación de todos los niveles jerárquicos será fundamental para que las acciones trasciendan y se consolide un clima organizacional positivo, humano y sostenible en el tiempo.

CAPÍTULO VI (Conclusión)

6. Conclusiones

El diagnóstico realizado en Convertidor de Papel S.A. de C.V. permitió conocer de manera objetiva la percepción de los colaboradores sobre su entorno laboral y los factores que influyen en su bienestar. A partir de la aplicación de la NOM-035-STPS-2018, se identificaron áreas de oportunidad relacionadas con la sobrecarga de trabajo, la comunicación interna y el reconocimiento al desempeño, elementos que inciden directamente en la motivación y el clima organizacional.

Los resultados mostraron que la empresa cuenta con personal comprometido y con una cultura laboral sólida; sin embargo, también enfrenta retos que requieren atención prioritaria para mantener el equilibrio entre la productividad y la salud emocional del trabajador. Este proyecto permitió proponer estrategias de mejora humanizadas, enfocadas en redistribuir las cargas laborales, fortalecer la comunicación entre áreas y promover un liderazgo más empático y participativo.

Derivado del diagnóstico aplicado y de los resultados obtenidos, se recomienda que Convertidor de Papel S.A. de C.V. dé continuidad a este proceso mediante la implementación progresiva de las estrategias de mejora propuestas, priorizando aquellas que fortalezcan la comunicación interna, reduzcan la sobrecarga de trabajo y promuevan un liderazgo más cercano y humano. Estas acciones deben integrarse dentro de la planeación estratégica de la empresa para garantizar su sostenibilidad y mantener un seguimiento continuo de los avances logrados.

Asimismo, se sugiere que el área de Capital Humano establezca un programa permanente de evaluación del clima organizacional, utilizando instrumentos como encuestas, entrevistas y observación directa, con el propósito de identificar oportunamente cualquier cambio en la percepción del personal. La retroalimentación constante permitirá ajustar las políticas y mantener un ambiente laboral favorable.

De igual forma, resulta conveniente promover capacitaciones periódicas en liderazgo empático, comunicación asertiva y manejo del estrés laboral, en

cumplimiento con la NOM-035-STPS-2018, fortaleciendo la cultura preventiva y el bienestar integral de los trabajadores. También es recomendable impulsar programas de reconocimiento formal y desarrollo profesional, que refuercen el sentido de pertenencia y motiven al personal a mantener un alto nivel de compromiso.

El estudio concluye que fortalecer el clima organizacional es una inversión en el bienestar y en la estabilidad de la empresa, ya que un trabajador motivado, valorado y escuchado contribuye de manera más eficiente al cumplimiento de los objetivos institucionales. Convertipap tiene la oportunidad de transformar su entorno laboral en un espacio más colaborativo y positivo, donde el respeto, la confianza y la comunicación sean los pilares de su desarrollo futuro.

Se destaca la importancia de comprender que el clima organizacional es un proceso dinámico, que requiere atención y mejora continua. Convertipap posee el potencial humano y operativo para consolidarse como una empresa ejemplar en la gestión del bienestar laboral. Mantener este compromiso permitirá no solo elevar la productividad, sino también construir un entorno más justo, colaborativo y sostenible, donde cada trabajador se sienta parte esencial del crecimiento de la organización.

CAPÍTULO VII (Competencias Desarrolladas)

Durante el desarrollo de este proyecto se realizó el proceso de observación directa dentro de las diferentes áreas para identificar cuáles podrían ser las áreas con oportunidad de mejora, dentro de ellas se identificó que la mayoría del personal operativo coincide en que el principal problema son las jornadas de trabajo, la carga de trabajo, y falta de control sobre el trabajo, esto se logró identificar mediante la observación directa puesto que el bajar a piso a recorridos fue de gran ayuda para verificar como se encuentra realmente cada una de las áreas.

1.- Competencias técnicas y profesionales

Aplicación de instrumentos de diagnóstico organizacional: Manejo de encuestas basadas en la NOM-035-STPS-2018, a través de plataformas digitales como Psico Smart, aplicadas a 570 colaboradores, lo que permitió obtener información precisa sobre los factores de riesgo psicosocial.

Análisis de datos e interpretación de resultados: Desarrollo de habilidades en la recopilación, sistematización y análisis de resultados de encuestas, identificando áreas críticas del clima laboral y generando propuestas fundamentadas para su mejora.

Gestión documental y administrativa: Organización y archivo de información relacionada con las encuestas y procesos del área de Capital Humano, contribuyendo a la eficiencia en la gestión interna.

Diseño de material de comunicación: Elaboración de trípticos, flyers y comunicados internos para fomentar la participación de los colaboradores en las evaluaciones, fortaleciendo la comunicación organizacional.

Apoyo en procesos de reclutamiento y selección: Participación en entrevistas, aplicación de pruebas psicométricas y seguimiento a candidatos, lo cual permitió adquirir experiencia práctica en la gestión del talento humano.

2.- Competencias de gestión organizacional

Planeación y organización: Capacidad para coordinar actividades en tiempo y forma, asegurando la correcta aplicación de instrumentos y la difusión de información entre los colaboradores.

Manejo de indicadores (Kpis): Familiarización con la elaboración y seguimiento de indicadores de clima laboral y rotación de personal, herramientas clave para la toma de decisiones en el área de recursos humanos.

Diseño de propuestas de mejora: Desarrollo de habilidades para formular estrategias viables que favorezcan el fortalecimiento del clima organizacional y la motivación de los colaboradores.

3.- Competencias sociales y humanas

Comunicación efectiva: Interacción constante con colaboradores de distintas áreas, promoviendo la escucha activa, el respeto y la confianza, lo que facilitó la recopilación de información confiable.

Trabajo en equipo: Colaboración directa con el personal de Capital Humano, asumiendo responsabilidades conjuntas y apoyando las metas del área.

Liderazgo colaborativo: Ejercicio de un liderazgo participativo en actividades de campo, generando confianza en los trabajadores durante la aplicación de encuestas y entrevistas.

Empatía y sensibilidad organizacional: Comprensión de las necesidades y preocupaciones de los trabajadores, fomentando un enfoque humano y responsable en el diagnóstico del clima organizacional.

4.- Competencias personales

Adaptabilidad: Capacidad para ajustarse a las dinámicas y cultura organizacional de la empresa, respondiendo a retos como la resistencia al cambio y la desconfianza inicial de los colaboradores.

Pensamiento crítico y analítico: Desarrollo de la capacidad de observar situaciones desde distintas perspectivas, identificando problemas y proponiendo soluciones fundamentadas.

Ética profesional: Compromiso con la confidencialidad de la información recopilada y respeto a la integridad de los colaboradores durante todo el proceso.

Responsabilidad y compromiso: Cumplimiento puntual y ético de las actividades asignadas, garantizando la confidencialidad de la información obtenida de los colaboradores.

Resiliencia y manejo del estrés: Fortalecimiento de la capacidad personal para enfrentar situaciones de presión en la aplicación de encuestas y actividades administrativas.

5.- Competencias transversales

Ética profesional: Respeto por la confidencialidad, imparcialidad y equidad en la aplicación de instrumentos de diagnóstico.

Visión integral de la gestión empresarial: Comprensión del clima laboral como factor estratégico para el logro de los objetivos de la organización.

Compromiso social: Conciencia sobre la importancia del bienestar de los colaboradores como motor de productividad y sostenibilidad organizacional.

Creatividad e innovación: Desarrollo de propuestas innovadoras para la difusión de información y la sensibilización de los colaboradores respecto a la importancia del diagnóstico.

Referencias

- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. McGraw-Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2020). Administración de recursos humanos (15.a ed.). Pearson.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2011). Comportamiento organizacional. Cengage Learning.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). Administración: una perspectiva global y empresarial (14.a ed.). McGraw-Hill.
- Mondy, R. W., & Mondy, J. B. (2012). Administración de recursos humanos (12.a ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). Administración (12.a ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Comportamiento organizacional (15.a ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4th ed.). Jossey-Bass.
- 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.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Comportamiento organizacional (15.a ed.). Pearson.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. McGraw-Hill.
- Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. Wiley.

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.

Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill.

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.

Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., LaCost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389–416.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). (2018). NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo—Identificación, análisis y prevención. Diario Oficial de la Federación.

Zohar, D., & Hofmann, D. A. (2012). Organizational culture and climate. In S. W. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (Vol. 1, pp. 643–666). Oxford University Press.

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento Humano* (5a ed.). McGraw-Hill.

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). *Gestión de recursos humanos* (8a ed.). Pearson.

Luthans, F. (2011). *Organizational behavior* (12a ed.). McGraw-Hill.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (18a ed.). Pearson Educación.

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Springer.
- Herzberg, F. (1966). Work and the Nature of Man. Cleveland: World Publishing Company.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- McClelland, D. C. (1961). The Achieving Society. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Comportamiento organizacional (17.^a ed.). Pearson.
- Skinner, B. F. (1953). Science and Human Behavior. Free Press.
- Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. New York: Wiley.
- Chiavenato, I. (2017). Gestión del talento humano (5.^a ed.). McGraw-Hill.
- De la Garza, E. (2017). Sociología del trabajo en México. Siglo XXI Editores.
- Ley Federal del Trabajo. (2022). Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Comportamiento organizacional (17.^a ed.). Pearson.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Addison-Wesley.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Addison-Wesley.
- Handy, C. (1993). Understanding Organizations (4.^a ed.). Oxford University Press.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, 50(3), 119–128.

Cox, T. (1994). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*. Berrett-Koehler.

Page, S. E. (2007). *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton University Press.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.^a ed.). Pearson.

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1986). *Stress, Appraisal, and Coping*. Springer.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99–113.

Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 19–32). Taylor & Francis.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2016). *Estrés en el trabajo: un reto colectivo*. Ginebra: OIT.

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2019). *Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE-11)*.

Goleman, D. (2013). *Focus: Desarrollar la atención para alcanzar la excelencia*. Editorial Kairos.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1986). *Stress, Appraisal, and Coping*. Springer.

Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 19–32). Taylor & Francis.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2016). *Estrés en el trabajo: un reto colectivo*. Ginebra: OIT.

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2019). Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE-11).

Economía3. (2025). Satisfacción laboral: ¿Qué es y cómo influye en la productividad? Recuperado el 10 de octubre de 2025, de <https://economia3.com/satisfaccion-laboral/>

Edenred México. (2025). Motivación organizacional: cómo impulsarla y por qué eleva la productividad. Recuperado el 10 de octubre de 2025, de <https://www.edenred.mx/blog/motivacion-organizacional-como-impulsarla-y-por-que-eleva-la-productividad>

Martín, D. (2024, 23 de noviembre). Satisfacción laboral: significado, importancia, factores y consejos. OpenHR. Recuperado de <https://www.openhr.cloud/blog/satisfaccion-laboral>

NóminaPro. (2025). Relaciones laborales: Qué son, principios y regulaciones. Recuperado el 10 de octubre de 2025, de <https://www.nominapro.mx/blog/relaciones-laborales/>

QuestionPro. (2025). Qué es el clima organizacional: características e importancia. Recuperado el 10 de octubre de 2025, de <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-el-clima-organizacional/>

QuestionPro. (2025). Satisfacción en el trabajo: Qué es y cómo impulsarla. Recuperado el 10 de octubre de 2025, de <https://www.questionpro.com/blog/es/satisfaccion-en-el-trabajo/>

QuestionPro. (2025). Motivación laboral: Qué es y cómo impulsarla. Recuperado el 10 de octubre de 2025, de <https://www.questionpro.com/blog/es/motivacion-laboral/>

QuestionPro. (2025). Cultura organizacional: Qué es, tipos y ejemplos. Recuperado el 10 de octubre de 2025, de <https://www.questionpro.com/blog/es/cultura-organizacional-2/>

Runa HR. (2025). Satisfacción laboral: Qué es y cómo se logra. Recuperado el 10 de octubre de 2025, de <https://runahr.com/mx/recursos/hr-management/satisfaccion-laboral/>

Anexos

	CONVERTIDOR DE PAPEL S.A DE C.V * PLANTA TLAXCALA *		CLAÚSULA DE REFERENCIA 7.5 ISO 9001:2015
			TIPO DE DOCUMENTO PROCEDIMIENTO
PROCEDIMIENTO DE SISTEMA DE SUGERENCIAS	ÁREA Recursos Humanos	CÓDIGO RHU-00	
	FECHA DE ACTUALIZACIÓN 26/02/24	REVISIÓN Original	PÁGINA Página 5 de 6

FORMATO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

A través de este formato puede expresar sus opiniones, inquietudes, iniciativas, propuestas de mejora o comentarios, sobre cualquier aspecto de la organización, así como poner de manifiesto cualquier tipo de insuficiencia o actuación irregular detectada en la marcha de las operaciones.

NOMBRE: _____ ID: _____ FECHA: _____

MARQUE EL RECUADRO QUE CORRESPONDA: QUEJA: _____ SUGERENCIA: _____ APELACION: _____

La queja se reportó mediante:
 Buzón: _____ Plática: _____ Sindicato: _____ Otro: _____

Convertidor de Papel S.A. de C.V. Garantiza que la información obtenida a través de este formato es utilizada con las limitaciones y derechos contenidos en la Ley Federal del Trabajo, el Reglamento Interior de Trabajo y las políticas y procedimientos de la empresa protegiendo los datos de carácter personal. La presentación de este documento en ningún caso es motivo de represalia alguna.

RESPUESTA A QUEJA Y/O SUGERENCIA
JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS

Descripción de las acciones que se realizaron para dar respuesta a la queja y/o sugerencia:

Fecha en que se notificó la solución a la(s) persona(s) que reportó(aron) la queja y/o sugerencia: ____/____/____

Nombre y firma de persona que dará seguimiento: _____

Aviso Legal: La información contenida en este documento, será para el uso exclusivo de Convertidor de Papel S.A. de C.V. y/o Convertipap, quien será el responsable por su custodia y conservación en razón de que contiene información confidencial o privilegiada. Esta información no podrá ser reproducida total o parcialmente.

5

Anexo 1. Formato de quejas y sugerencias de Convertidor de Papel S.A. de C.V.

¿QUÉ ES VIOLENCIA LABORAL? ¿QUÉ HACER Y CON QUIÉNES ACUDIR EN CASO DE VIVIRLA?

1 ¿QUÉ ES VIOLENCIA LABORAL?

La que se ejerce por las personas que tienen un vínculo laboral o análogo con la víctima, independientemente de la relación jerárquica, consistente en un acto o una omisión en abuso de poder que daña la autoestima, salud, integridad, libertad, seguridad de la víctima, e impide su desarrollo.

2 ¿QUÉ NO ES VIOLENCIA LABORAL?

Conflictos laborales:

Diferencias o dificultades entre las personas o por reclamos relativos a las condiciones laborales.

Exigencias institucionales:

Situaciones orientadas a satisfacer exigencias propias de la función institucional, con respeto a la dignidad e integridad de la persona trabajadora.

Estrés laboral:

Respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de una persona que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas, como consecuencia de la actividad o tarea.



3 ¿CUÁLES SON LOS EFECTOS DE VIVIR VIOLENCIA LABORAL?

Personales:

Atenta contra la autoestima, salud, integridad, libertad y seguridad.

Sociales:

Reproduce estereotipos tradicionales de desigualdad, naturaliza la violencia y legitima la discriminación.

Institucionales:

Disminuye la productividad y genera un ambiente laboral hostil.

4 ¿QUÉ HACER EN CASO DE VIVIR VIOLENCIA LABORAL?

- Haz saber a la persona agresora que su comportamiento es ofensivo y que no te agrada su actitud o conducta.
- Infórmale inmediatamente la situación a un/a superior.
- Asesórate con el departamento de Recursos Humanos
- Acude al área correspondiente a presentar tu denuncia verbal o escrita, para que te proporcionen asesoría y atención.
- Guarda evidencias en caso de ser necesario.


Convertipap
FÁBRICA DE PAPEL TISSUE

DATOS RELEVANTES SOBRE LA VIOLENCIA LABORAL



22.6%
En México, el
de las mujeres laboralmente activas
han declarado haber sido víctima
de violencia laboral.

Acoso
19.3%

¿CÓMO SE EXPRESA?



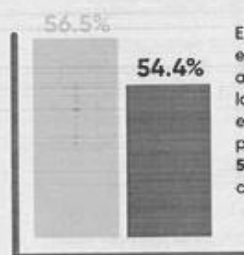
TIEMPO INSUFICIENTE



EXCESO DE TRABAJO



HORAS EXTRAS
INJUSTIFICADAS



En la Ciudad de México
el 56.5% de las mujeres
acosadas en el ámbito
laboral declararon que
el hecho fue realizado
por su patrón o jefe, y el
54.4% fue ejercido por un
compañero de trabajo.

Siempre y cuando no atente
contra tu dignidad e integridad

EFFECTOS DE VIVIR VIOLENCIA LABORAL



MIEDO



ESTRÉS



FRUSTRACIÓN



DEPRESIÓN

Convertipap
FÁBRICA DE PAPEL TISSUE

Anexo 3. Infografía de datos relevantes sobre violencia laboral

Nombre:

Puesto / Departamento: empacadora / servilletera

Encuesta: Acontecimientos Traumáticos severos **Fecha de elaboración:** 2025-08-01

Sección	Pregunta Si	No
I.- Acontecimiento traumático severo	1.- ¿Ha presenciado o sufrido alguna vez, durante o con motivo del trabajo un acontecimiento como los siguientes:	
	1 A) ¿Accidente que tenga como consecuencia la muerte, la pérdida de un miembro o una lesión grave?	☒
	1 B) ¿Asaltos?	☒
	1 C) ¿Actos violentos que derivaron en lesiones graves?	☒
	1 D) ¿Amenazas?	☒
	1 E) ¿Secuestro?	☒
II.- Recuerdos persistentes sobre el acontecimiento (durante el último mes).	1 F) ¿Cualquier otro que ponga en riesgo su vida o salud, y/o la de otras personas?	☒
	1) ¿Ha tenido recuerdos recurrentes sobre el acontecimiento que le provocan malestares?	☒
	2) ¿Ha tenido sueños de carácter recurrente sobre el acontecimiento, que le producen malestar?	☒
III.- Esfuerzo por evitar circunstancias parecidas o asociadas al acontecimiento (durante el último mes).	1) ¿Se ha esforzado por evitar todo tipo de sentimientos, conversaciones o situaciones que le puedan recordar el acontecimiento?	☒
	2) ¿Se ha esforzado por evitar todo tipo de actividades, lugares o personas que motivan recuerdos del acontecimiento?	☒
	3) ¿Ha tenido dificultad para recordar alguna parte importante del evento?	☒
	4) ¿Ha disminuido su interés en sus actividades cotidianas?	☒
	5) ¿Se ha sentido usted alejado o distante de los demás?	☒
	6) ¿Ha notado que tiene dificultad para expresar sus sentimientos?	☒

	7) ¿Ha tenido la impresión de que su vida se va a acortar, que va a morir antes que otras personas o que tiene un futuro limitado?	☒
IV.- Afectación (durante el último mes).	1) ¿Ha tenido usted dificultades para dormir?	☒
	2) ¿Ha estado particularmente irritable o le han dado arranques de coraje?	☒
	3) ¿Ha tenido dificultad para concentrarse?	☒
	4) ¿Ha estado nervioso o constantemente en alerta?	☒
	5) ¿Se ha sobresaltado fácilmente por cualquier cosa?	☒

Firma del Evaluado

Anexo 4. Encuesta de acontecimientos traumáticos severos (Recopilada de:

https://app.psico-smart.com/psicosmart/results_test)

Nombre:
Puesto / Departamento: empackadora / servilletera 1

Encuesta: Entorno Organizacional

Fecha de elaboración: 2025-08-01

No.	Pregunta	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	El espacio donde trabajo me permite realizar mis actividades de manera segura e higiénica					x
2	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico			x		
3	Me preocupa sufrir un accidente en mi trabajo	x				
4	Considero que en mi trabajo se aplican las normas de seguridad y salud en el trabajo				x	
5	Considero que las actividades que realizo son peligrosas		x			
6	Por la cantidad de trabajo que tengo debo quedarme tiempo adicional a mi turno				x	
7	Por la cantidad de trabajo que tengo debo trabajar sin parar				x	
8	Considero que es necesario mantener un ritmo de trabajo acelerado	x				
9	Mi trabajo exige que esté muy concentrado	x				
10	Mi trabajo requiere que memorice mucha información			x		

11	En mi trabajo tengo que tomar decisiones difíciles muy rápido				x	
12	Mi trabajo exige que atienda varios asuntos al mismo tiempo				x	
13	En mi trabajo soy responsable de cosas de mucho valor				x	
14	Respondo ante mi jefe por los resultados de toda mi área de trabajo					x
15	En el trabajo me dan órdenes contradictorias		x			
16	Considero que en mi trabajo me piden hacer cosas innecesarias			x		
17	Trabajo horas extras más de tres veces a la semana					x
18	Mi trabajo me exige laborar en días de descanso, festivos o fines de semana			x		
19	Considero que el tiempo en el trabajo es mucho y perjudica mis actividades familiares o personales			x		
20	Debo atender asuntos de trabajo cuando estoy en casa					x
21	Pienso en las actividades familiares o personales cuando estoy en mi trabajo			x		
22	Pienso que mis responsabilidades			x		

	familiares afectan mi trabajo					
23	Mi trabajo permite que desarrolle nuevas habilidades			x		
24	En mi trabajo puedo aspirar a un mejor puesto					x
25	Durante mi jornada de trabajo puedo tomar pausas cuando las necesito			x		
26	Puedo decidir cuánto trabajo realizo durante la jornada laboral					x
27	Puedo decidir la velocidad a la que realizo mis actividades en mi trabajo					x
28	Puedo cambiar el orden de las actividades que realizo en mi trabajo					x
29	Los cambios que se presentan en mi trabajo dificultan mi labor				x	
30	Cuando se presentan cambios en mi trabajo se tienen en cuenta mis ideas o aportaciones					x
31	Me informan con claridad cuáles son mis funciones					x
32	Me explican claramente los resultados que debo obtener en mi trabajo					x
33	Me explican claramente los objetivos de mi trabajo					x
34	Me informan con quién puedo					x

	resolver problemas o asuntos de trabajo					
35	Me permiten asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo					x
36	Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo					x
37	Mi jefe ayuda a organizar mejor el trabajo					x
38	Mi jefe tiene en cuenta mis puntos de vista y opiniones					x
39	Mi jefe me comunica a tiempo la información relacionada con el trabajo					x
40	La orientación que me da mi jefe me ayuda a realizar mejor mi trabajo					x
41	Mi jefe ayuda a solucionar los problemas que se presentan en el trabajo					x
42	Puedo confiar en mis compañeros de trabajo				x	
43	Entre compañeros solucionamos los problemas de trabajo de forma respetuosa			x		
44	En mi trabajo me hacen sentir parte del grupo				x	
45	Cuando tenemos que realizar trabajo de equipo los compañeros colaboran			x		

46	Mis compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo dificultades					x
47	Me informan sobre lo que hago bien en mi trabajo					x
48	La forma como evalúan mi trabajo en mi centro de trabajo me ayuda a mejorar mi desempeño					x
49	En mi centro de trabajo me pagan a tiempo mi salario	x				
50	El pago que recibo es el que merezco por el trabajo que realizo					x
51	Si obtengo los resultados esperados en mi trabajo me recompensan o reconocen					x
52	Las personas que hacen bien el trabajo pueden crecer laboralmente				x	
53	Considero que mi trabajo es estable				x	
54	En mi trabajo existe continua rotación de personal	x				
55	Siento orgullo de laborar en este centro de trabajo		x			
56	Me siento comprometido con mi trabajo	x				
57	En mi trabajo puedo expresarme libremente sin interrupciones					x
58	Recibo críticas constantes a mi			x		

	persona y/o trabajo					
59	Recibo burlas, calumnias, difamaciones, humillaciones o ridiculizaciones				x	
60	Se ignora mi presencia o se me excluye de las reuniones de trabajo y en la toma de decisiones				x	
61	Se manipulan las situaciones de trabajo para hacerme parecer un mal trabajador			x		
62	Se ignoran mis éxitos laborales y se atribuyen a otros trabajadores			x		
63	Me bloquean o impiden las oportunidades que tengo para obtener ascenso o mejora en mi trabajo			x		
64	He presenciado actos de violencia en mi centro de trabajo	x				
A) En mi trabajo debo brindar servicio a clientes o usuarios: NO						
B) Soy jefe de otros trabajadores: NO						

Anexo 5. Encuesta de entorno organizacional (Recopilada de: https://app.psicosmart.com/psicosmart/results_test)