

**IMPLEMENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE FACTORES DE RIESGO
PSICOSOCIAL CON BASE A LA NOM-035-STPS -2018 A PERSONAL OPERATIVO
DE UNA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA**Jahdiel Melquisedec Alaniz Soberanis¹Dra. Leonor Elena López Canto²

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Jahdiel Melquisedec Alaniz Soberanis y Leonor Elena López Canto (2021): "Implementación del diagnóstico de factores de riesgo psicosocial con base a la NOM-035-STPS -2018 a personal operativo de una organización educativa", *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS*, n. 17 (p.p. 94-108, marzo 2021). En línea:

<https://www.eumed.net/es/revistas/rilcoDS/17-marzo21/diagnostico-factores-riesgo>

Resumen

Con base al objetivo de "Promover el empleo de calidad", el Gobierno Federal de México, el 23 de octubre de 2018 a través del Diario Oficial de la Federación, dio a conocer la NOM-035-STPS-2018, en la que establece como trabajo prioritario imputado a las organizaciones, el promover entornos organizacional favorables para su personal. En concordancia, se lleva a cabo un diagnóstico para medir el nivel de los riesgos psicosociales y la percepción del ambiente laboral con base a la metodología establecida en la NOM-035-STPS-2018 al personal operativo y manual de una organización de carácter educativo. El diagnóstico evidenció las dimensiones en las cuales la organización deberá poner especial atención, para generar el diseño de políticas de gestión, protocolos y programas de intervención que estén alineadas a su filosofía y cultura organizacional, y que le permitan cumplir de forma cabal con las exigencias de la norma. Se concluye que la implementación de las guías recomendadas en la norma tiene limitaciones, ya que solo ofrece un panorama general, y que para que la organización pueda

¹ Universidad Autónoma de Yucatán

² Universidad Autónoma de Yucatán

establecer estrategias de intervención, se requieren análisis que provean información más detallada y fiable para abordar los riesgos psicosociales encontrados.

Palabras Clave: factores de riesgo psicosocial, entorno organizacional favorable, diagnóstico organizacional, organización educativa.

IMPLEMENTATION OF THE DIAGNOSIS OF PSYCHOSOCIAL RISK FACTORS BASED ON NOM-035-STPS -2018 TO OPERATING STAFF OF AN EDUCATIONAL ORGANIZATION

Abstract

Based on the objective of "Promoting quality employment", the Federal Government of Mexico, on October 23, 2018 through the Official Gazette of the Federation, released NOM-035-STPS-2018, which establishes as a priority work imputed to organizations, promoting favorable organizational environments for their personnel. In accordance, a diagnosis is carried out to measure the level of psychosocial risks and the perception of the work environment based on the methodology established in NOM-035-STPS-2018, to the operating personnel and manual of an educational organization . The diagnosis revealed the dimensions in which the organization must pay special attention, to generate the design of management policies, protocols and intervention programs that are aligned with its organizational philosophy and culture, and that allow it to fully comply with the requirements. of the rule. It is concluded that the implementation of the guidelines recommended in the standard has limitations, since it only offers an overview, and that for the organization to establish intervention strategies, analyzes are required that provide more detailed and reliable information to address psychosocial risks. found.

Keywords: psychosocial risk factors, favorable organizational environment, organizational diagnosis, educational organization.

Introducción

Poole y Van de Ven (2004), definen el cambio en las organizaciones como una diferencia en la forma, calidad, o estado a lo largo del tiempo en una organización o entidad. La entidad puede ser el trabajo de un individuo, un grupo de trabajo, una subunidad organizativa, el conjunto organizacional, o comunidades más grandes de organizaciones, como las industrias.

Aunque existen muchos enfoques diferentes para el cambio organizacional y muchas formas de categorizarlos, existe un acuerdo general de dos aproximaciones dominantes: el concepto de cambio planeado y el concepto de cambio emergente o no planeado (Burnes, 2005). El cambio planeado está determinado por la orientación de los procesos de transformación como resultado de la reflexión y el ajuste gradual de las organizaciones. (Sandoval 2014).

La teoría teleológica es una perspectiva del proceso de cambio planeado en las organizaciones, y asume que una organización es intencionada y adaptativa. En consecuencia, una organización se desarrolla hacia una meta o algún estado final. Los defensores de esta teoría ven el desarrollo como una secuencia repetitiva de formulación, implementación, evaluación y modificación de objetivos basados en lo aprendido o previsto por la entidad. Así que, aunque se puedan alcanzar objetivos, se establecen otros nuevos, generalmente en función de los cambios en el entorno externo. Establecer una declaración de misión organizacional, crear una nueva visión, planificar una estrategia diferente o simplemente enumerar un conjunto de metas son todos ejemplos de aplicación de esta escuela de pensamiento. El punto es este: Las organizaciones cambian a medida que cambian los objetivos y los propósitos. El proceso está en curso e iterativo; en otras palabras, una organización nunca es estática o en equilibrio permanente (Van de Ven y Poole, 2004).

Las organizaciones de alguna u otra forma se ven obligadas a cambiar por motivos relacionados con su propia sobrevivencia, su evolución y como respuesta a la búsqueda de un crecimiento programado. Se puede decir que las organizaciones cambian para responder a las exigencias internas que tocan con su propia evolución y entropía, tanto como para enfrentar las exigencias externas relacionadas con su propio crecimiento y con el mundo de la competencia en que se inscriben (Acosta y Carlos, 2002).

Un entorno globalizado ha conducido a cambios en los modelos de producción, modelos empresariales, estructuras organizacionales y en la aplicación de la tecnología. (UNRISD, 2004). Este fenómeno global también ha desencadenado la integración de las economías nacionales en un mercado mundial, lo que implica cambios importantes en la redistribución del trabajo y la reorganización y reubicación de las empresas, todo lo cual puede afectar la salud y la seguridad de los empleados. (Rantanen, 2000).

Se debe recordar que las organizaciones están compuestas por personas, y que son otro factor indispensable en el proceso de cambio, por lo que el cambio planeado debe ocuparse del comportamiento de los individuos y grupos dentro de la organización, ya que el éxito o fracaso de la misma, en el fondo, está causado por las cosas que los colaboradores y empleados hacen o dejan de hacer, (Robbins, 1998). Las fuerzas impulsoras del cambio se ubican en aquellas personas que aceptan las razones por las cuales la organización debe cambiar, y por el contrario las fuerzas obstaculizadoras se ubican en aquellas personas que rechazan las razones por las cuales la organización debe cambiar (Acosta, 2002).

La Organización Internacional del Trabajo en el 2013 señaló que, aunque algunos de los riesgos tradicionales han disminuido gracias a la seguridad, a los adelantos técnicos y a la normatividad existente, éstos siguen afectando la salud de los trabajadores ya que se registra un aumento de nuevas enfermedades profesionales sin que se apliquen medidas de prevención, protección y control adecuadas. Entre los riesgos emergentes se incluyen los factores psicosociales, que son producto de la inadecuada organización del trabajo, debido a la cultura, tanto del individuo como de la organización (Chávez, Anaya y Ramírez, 2019). Los factores psicosociales pueden favorecer o perjudicar la actividad

laboral y la calidad de vida laboral de las personas. En el primer caso fomentan el desarrollo personal de los individuos, mientras que cuando son desfavorables perjudican su salud y su bienestar. En este caso hablamos de riesgo psicosocial, que es fuente de estrés laboral, o estresor, y que tiene el potencial de causar daño psicológico, físico, o social a los individuos. (Monte, 2009).

En el sector de la educación las condiciones del trabajo y la misma naturaleza del trabajo han cambiado rápidamente, hoy existe un énfasis creciente en el conocimiento y en el trabajo basado en la información y una cada vez mayor confianza en las nuevas tecnologías (García, Iglesias, Saleta y Romay, 2016), sumado a esto, la necesidad de introducir mecanismos que fomenten mayores niveles de elección y competencia en el ámbito educativo, los cuales giran en torno a la posibilidad de mejorar a las respuestas de los sistemas educativos a las necesidades y preferencias de las familias, aumentar los estándares de aprendizaje y mejorar la eficiencia de los servicios (Zancajo, 2017).

Tal es el caso de una organización educativa. que ha permanecido en el mercado por más de 60 años en los niveles académicos de maternal, preescolar, primaria, secundaria y preparatoria, y que el factor diferenciador que ha permitido la permanencia de la organización educativa, es la búsqueda continua del diseño y aplicación de programas y servicios de vanguardia en la comunidad educativa, todo esto manifestado en la implementación de modelos educativos con alto valor académico, contratación y capacitación de personal, así como ofertar servicios extraescolares que buscan el desarrollo integral de los alumnos y la satisfacción de los padres de familia.

Sin embargo, en la búsqueda de permanencia y caracterización en el mercado, la dinámica de trabajo personal y colectiva se ha ido modificando en cuanto a requerimientos del desarrollo de nuevas capacidades, de la inversión de mayor tiempo y dedicación, así como el nivel de exigencia en el desempeño, situación que ha estado generando inconformidades y conflicto con personal académico y operativo de la organización.

En congruencia con el objetivo 4.3 "Promover el empleo de calidad" del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social desarrolló el Proyecto de la NOM-035-STPS-2016, un instrumento que pretende precisar la forma en la que se debe dar cumplimiento al objetivo, a efecto de prevenir las consecuencias de los factores de riesgo psicosocial y promover un entorno organizacional favorable, propiciando así el trabajo digno o decente. El Proyecto está orientado a la prevención, por lo que requiere que los centros de trabajo implanten y difundan una política de prevención de riesgos psicosociales, la promoción del entorno organizacional favorable y la prevención de la violencia laboral.

Por tal motivo, la presente investigación tiene como objetivo general diagnosticar el nivel de riesgo psicosocial y el entorno organizacional favorable con base a la metodología establecida en la NOM-035-STPS-2018, con la finalidad de determinar las dimensiones en las que se requieren acciones de intervención y provean fundamentos para el diseño de políticas de gestión, estrategias, protocolos y

programas de intervención alineadas a la filosofía y cultura de la organización educativa, que contribuyan al mejoramiento de las condiciones laborales del personal.

Metodología

De acuerdo con la NOM-035-STPS-2018 la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial y la evaluación del entorno organizacional se realizó en conformidad con la “Guía de Referencia III” que es el instrumento propuesto para centros de trabajo que cuentan con más de 50 trabajadores. En el caso de la presente investigación, la población de referencia fueron los supervisores y todo el personal del área manual de la organización, que al momento de la aplicación del instrumento se enlistaron 54, los cuales estaban involucrados en los procesos de vigilancia, mantenimiento, limpieza, apoyo de imagen y proveeduría.

Para la aplicación del instrumento los supervisores se incluyeron en un solo grupo, y el personal operativo se distribuyó por departamento en grupos de máximo 10 personas, tomando en cuenta distribuir a las personas con discapacidad o analfabetas en diferentes grupos para apoyarlos en la aplicación. El día de aplicación del instrumento se realizó en cada grupo una breve presentación de 10 minutos en donde se describió de forma introductoria la Norma, con la finalidad de contextualizar el procedimiento de aplicación y establecer los lineamientos éticos, para posteriormente realizar la aplicación de manera personal y escrita en el tiempo que fuera necesario.

El cuestionario de la Guía de Referencia III consta de 64 ítems distribuidos en 12 secciones de preguntas comunes para todos los departamentos en los que se abordan los siguientes temas: condiciones ambientales del centro de trabajo, cantidad y ritmo de trabajo, exigencia del esfuerzo mental, naturaleza de actividades y responsabilidades en el trabajo, tiempo y jornada laboral, capacidad de decisión en el trabajo, dinámica del cambio, capacitación e información, relación con jefes y supervisores, relación con los compañeros, medición del rendimiento de trabajo y actos de violencia; posteriormente se anexan 2 secciones específicas de 4 ítems por sección: la primera está relacionada con el trato hacia el personal en contacto con clientes y la segunda esta orientadas a jefes que tienen personal a su cargo y que se relaciona con las actitudes de las personas que supervisa.

Para responder el instrumento los participantes utilizaron una escala de Likert con respuestas de Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca. A estas respuestas posteriormente se les atribuyó un valor numérico de calificación de acuerdo con el ítem de acuerdo con el cuadro 1.

Cuadro 1. Valor de las opciones de respuesta					
Ítems	Calificación de las operaciones de respuesta				
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1, 4, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 31, 32,	0	1	2	3	4

33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 55, 56, 57					
2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 29, 54, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72	4	3	2	1	0

La calificación del instrumento se realizó de acuerdo con la agrupación de ítems de calificación propuesta por la norma, tal como se muestra el cuadro 2., y que permitió determinar los valores obtenidos de cada dimensión, dominio, categoría y de forma total por persona, pudiendo agruparlo también por departamento, por nivel y de forma global.

Cuadro 2. Grupo de ítems por dimensión, dominio y categoría

Categoría	Dominio	Dimensión	ítem
Ambiente de trabajo	Condiciones en el ambiente de trabajo	Condiciones peligrosas e inseguras	1, 3
		Condiciones deficientes e insalubres	2, 4
		Trabajos peligrosos	5
Factores propios de la actividad	Carga de trabajo	Cargas cuantitativas	6, 12
		Ritmos de trabajo acelerado	7, 8
		Carga mental	9, 10, 11
		Cargas psicológicas emocionales	65, 66, 67, 68
		Cargas de alta responsabilidad	13, 14
		Cargas contradictorias o inconsistentes	15, 16
	Falta de control sobre el trabajo	Falta de control y autonomía sobre el trabajo	25, 26, 27, 28
		Limitada o nula posibilidad de desarrollo	23, 24
Insuficiente participación y manejo del cambio		29, 30	
Limitada o inexistente capacitación		35, 36	
Organización del	Jornada de trabajo	Jornadas de trabajo extensas	17, 18

tiempo de trabajo	Interferencia en la relación trabajo-familia	Influencia del trabajo fuera del centro laboral	19, 20
		Influencia de las responsabilidades familiares	21, 22
Liderazgo y relaciones en el trabajo	Liderazgo	Escasa claridad de funciones	31, 32, 33, 34
		Características del liderazgo	37, 38, 39, 40, 41
	Relaciones en el trabajo	Relaciones sociales en el trabajo	42, 43, 44, 45, 46
		Deficiente relación con los colaboradores que supervisa	69, 70, 71, 72
	Violencia	Violencia laboral	57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64
Entorno organizacional	Reconocimiento del desempeño	Escasa o nula retroalimentación del desempeño	47, 48
		Escaso o nulo reconocimiento y compensación	49, 50, 51, 52
	Insuficiente sentido de pertenencia e, inestabilidad	Limitado sentido de pertenencia	55, 56
		Inestabilidad laboral	53, 54

Para la determinación del puntaje de cada dimensión se realizó la suma de los puntajes de cada ítem que lo compone, posteriormente se sumaron las dimensiones para determinar el puntaje del dominio, al sumar el puntaje de los dominios se obtuvo el puntaje por categoría y por último se sumaron las categorías para obtener la calificación global. Posteriormente los puntajes obtenidos se evaluaron conforme a los rangos proporcionados por la norma para determinar el nivel de riesgo de cada dimensión, dominio, categoría y global.

Los niveles de riesgo se clasificaron de acuerdo con la nomenclatura establecida en la norma, lo cual permite determinar las dimensiones y dominios que requieren atención prioritaria para reducir o eliminar el nivel de riesgo.

Desarrollo de Investigación

El estudio de la presente investigación se está realizando a nivel organizacional, por lo que los resultados independientes de la Guía de Referencia III fueron enviados a la organización con la interpretación de los resultados para ser anexados al expediente individual de los trabajadores.

Por tal motivo los resultados que a continuación se presentan están estructurados para su análisis por niveles. Para esto se calcularon los promedios de los puntajes obtenidos en cada nivel, en una primera parte se describen los resultados obtenidos de la implementación del instrumento a los supervisores de las áreas de vigilancia, mantenimiento y limpieza, proveeduría y apoyo de imagen, y en una segunda presentación, se describen los resultados obtenidos en el personal operativo y manual de los mismos departamentos.

Nivel de Supervisores. Este nivel se compone de 5 supervisores de los cuales 3 son mujeres. Tienen una antigüedad promedio 18 años en la organización, la persona que tiene mayor antigüedad tiene 24 años y la de menor antigüedad 5 años. En cuanto a los resultados obtenidos en el nivel de supervisores se muestran a continuación el cuadro 3.

Cuadro 3. Resultados de la aplicación de la Guía de Referencia III a supervisores						
Categoría	Dominio	Dimensión	Calificación de la dimensión	Calificación del dominio	Calificación de la categoría	Calificación Final
Ambiente de trabajo	Condiciones en el ambiente de trabajo	Condiciones peligrosas e inseguras	2	4	4	91
		Condiciones deficientes e insalubres	2			
		Trabajos peligrosos	0			
Factores propios de la actividad	Carga de trabajo	Cargas cuantitativas	5	27	45	
		Ritmos de trabajo acelerado	3			
		Carga mental	7			
		Cargas psicológicas emocionales	5			
		Cargas de alta responsabilidad	5			
		Cargas contradictorias o inconsistentes	2			

	Falta de control sobre el trabajo	Falta de control y autonomía sobre el trabajo	6	18		
		Limitada o nula posibilidad de desarrollo	4			
		Insuficiente participación y manejo del cambio	3			
		Limitada o inexistente capacitación	5			
Organización del tiempo de trabajo	Jornada de trabajo	Jornadas de trabajo extensas	3	3	8	
	Interferencia en la relación trabajo-familia	Influencia del trabajo fuera del centro laboral	3	5		
		Influencia de las responsabilidades familiares	2			
Liderazgo y relaciones en el trabajo	Liderazgo	Escasa claridad de funciones	3	10	23	
		Características del liderazgo	7			
	Relaciones en el trabajo	Relaciones sociales en el trabajo	6	7		
		Deficiente relación con los colaboradores que supervisa	1			
Violencia	Violencia laboral	6	6			
Entorno organizacional	Reconocimiento del desempeño	Escasa o nula retroalimentación del desempeño	3	7	11	

		Escaso o nulo reconocimiento y compensación	4			
	Insuficiente sentido de pertenencia e, inestabilidad	Limitado sentido de pertenencia	0	4		
		Inestabilidad laboral	4			

Como puede observarse ninguna categoría obtuvo un nivel de riesgo muy alto. En la percepción de los supervisores, se presentó un riesgo alto en la categoría de *Factores propios de la actividad*, en un dominio en particular que son las cargas de trabajo. El resultado de este nivel de riesgo psicosocial tiene su origen en las exigencias y características propias del puesto de supervisión, como lo son las altas cargas mentales, el grado de responsabilidad y las cargas de trabajo.

Llama mucho la atención que en el nivel de riesgo medio fueron la falta de control sobre el trabajo, traducido en la falta de autonomía y la descentralización de las decisiones de trabajo, así como la baja participación en las decisiones y la gestión del cambio. Aun siendo mandos medios con la facultad para administrar el personal y procesos del departamento a su cargo, aparentemente la organización limita la participación de los supervisores en los procesos de administración, cambio y mejora de sus labores.

Otro punto importante es la organización del tiempo de trabajo, lo cual deriva en un descontrol de las jornadas de trabajo. Por lo tanto, el riesgo alto presentado anteriormente, está íntimamente relacionado de manera causal con los riesgos presentados a este nivel. Sin embargo, esto no es un impedimento en el equilibrio del trabajo con la vida familiar, esto puede ser debido a la adaptabilidad de las familias a la vida laboral que han llevado los supervisores durante el tiempo que han trabajado en la organización.

De manera general se puede destacar de los resultados en el nivel de supervisión se tiene un nivel de riesgo medio, destacando como puntos importantes a considerar la organización de las cargas y tiempos de trabajo que derive en mejoras para la delegación, autonomía, capacitación y ritmos de trabajo óptimos.

Nivel Operativos y manuales. Este nivel se compone de 49 personas de los cuales el 16% son mujeres. Tienen una antigüedad promedio 13.59 años en la organización, la persona que tiene mayor antigüedad tiene 23 años y la de menor antigüedad 1 año. En cuanto a los resultados obtenidos en el nivel de los operativos se muestran a continuación el cuadro 4.

Cuadro 4. Resultados de la aplicación de la Guía de Referencia III a personal operativo						
Categoría	Dominio	Dimensión	Calificación de la dimensión	Calificación del dominio	Calificación de la categoría	Calificación Final

Ambiente de trabajo	Condiciones en el ambiente de trabajo	Condiciones peligrosas e inseguras	3	9	9	123
		Condiciones deficientes e insalubres	4			
		Trabajos peligrosos	2			
Factores propios de la actividad	Carga de trabajo	Cargas cuantitativas	4	27	49	
		Ritmos de trabajo acelerado	3			
		Carga mental	7			
		Cargas psicológicas emocionales	5			
		Cargas de alta responsabilidad	5			
		Cargas contradictorias o inconsistentes	3			
	Falta de control sobre el trabajo	Falta de control y autonomía sobre el trabajo	9	22		
		Limitada o nula posibilidad de desarrollo	4			
		Insuficiente participación y manejo del cambio	5			
		Limitada o inexistente capacitación	4			
Organización del tiempo de	Jornada de trabajo	Jornadas de trabajo extensas	2	2	5	

trabajo	Interferencia en la relación trabajo-familia	Influencia del trabajo fuera del centro laboral	2	3		
		Influencia de las responsabilidades familiares	1			
Liderazgo y relaciones en el trabajo	Liderazgo	Escasa claridad de funciones	5	16	44	
		Características del liderazgo	11			
	Relaciones en el trabajo	Relaciones sociales en el trabajo	6	14		
		Deficiente relación con los colaboradores que supervisa	8			
	Violencia	Violencia laboral	14	14		
Entorno organizacional	Reconocimiento del desempeño	Escasa o nula retroalimentación del desempeño	5	12	16	
		Escaso o nulo reconocimiento y compensación	7			
	Insuficiente sentido de pertenencia e, inestabilidad	Limitado sentido de pertenencia	1	4		
		Inestabilidad laboral	3			

Como se puede observar, ningún dominio ni categoría presentó una calificación de riesgo de muy alto. Sin embargo, sí se detecta un nivel alto de riesgo en las cargas de trabajo, la falta de control y autonomía sobre el trabajo, la falta de un liderazgo efectivo en el trabajo y la presencia de violencia laboral.

Es muy importante recalcar que hay similitudes de percepción de los riesgos psicosociales en cuanto a la carga de trabajo y un sentido mayor la falta de autonomía en el trabajo. Por lo que se puede deducir que lo mismo que pasa a nivel supervisión, se traduce en los niveles operativos.

Sin embargo, una de las discrepancias más importantes que se puede observar es en la percepción de la violencia laboral que se presenta en la organización, de acuerdo con la percepción de los supervisores el riesgo es nulo y a nivel operativo el riesgo es alto. Otro aspecto importante de riesgo alto es la percepción del liderazgo y las relaciones de trabajo, los niveles operativos perciben falta de coordinación y capacidad de parte de sus líderes.

De acuerdo con lo evaluado, el personal percibe en un nivel medio de riesgo y como áreas de oportunidad para mejorar las condiciones del ambiente de trabajo, la integración y relación con los líderes y compañeros de trabajo, así como el reconocimiento al desempeño y labor que realizan.

A nivel operativo el instrumento en general obtuvo un nivel de riesgo alto, debido la existencia de factores que son propios de las actividades que realizan, así como del liderazgo y las relaciones de trabajo.

Conclusiones

Las organizaciones están cambiando todo el tiempo, días tras día, ante las demandas y exigencias de un entorno globalizado. Estos cambios en la organización se pueden dar a diferentes niveles de estructura, procesos, recursos, productos y servicios. Ante esta inminente dinámica, las organizaciones deben considerar que todo cambio planeado que se desarrolla tiene un impacto en las personas que la conforman. Este impacto no solo se refiere a considerar los cambios en las tareas, procesos o puestos en la estructura, sino que implica un proceso de sensibilización, aprendizaje y desarrollo de competencias que permitan adaptación al cambio y el análisis de los riesgos que el cambio implica.

La Norma 035 y otras consideraciones legales referentes a los derechos laborales, son una respuesta ante la importancia de considerar a las personas dentro de las organizaciones, no únicamente en el ámbito económico, sino también en brindar un ambiente de desarrollo laboral y personal óptimo que provea de seguridad física y psicológica a cada trabajador.

Hasta ahora consideramos que la aplicación de la Norma en las organizaciones es una herramienta útil para el diagnóstico general del nivel de riesgo psicosocial de los trabajadores a diferentes niveles. A nivel personal permitirá al departamento de recursos humanos dar seguimiento por expediente al desarrollo del trabajador, el sentido de pertenencia y percepción de la organización, así como dar atención puntual a personal que haya estado expuesto a eventos traumáticos o presente niveles altos de riesgo psicosocial en alguna de las categorías que abarca la Norma. A nivel departamento permitirá visualizar áreas de oportunidad de mejora con los jefes, procesos y actividades que realizan dentro de la organización; y por último a nivel organizacional permitirá tener un panorama para implementar

programas, estrategias e incluso replantear su filosofía y cultura organizacional, que permita proveer de ambientes de desarrollo laboral que generen pertenencia y pertinencia en su personal.

Como podemos observar las organizaciones educativas, no son ajenas a los riesgos psicosociales que las dinámicas de trabajo pueden provocar en el personal. En el caso particular de la organización estudiada, se obtiene a través de la aplicación del instrumento que provee la norma resultados numéricos que permiten visualizar las categorías que requieren atención prioritaria, así como un gran número de suposiciones que pueden surgir de la interpretación de la información recabada. Por el momento, la organización exhibe riesgos psicosociales considerables en la distribución y cargas de trabajo, en el comunicar confianza y delegar responsabilidades tanto en supervisores como en el personal operativo, en hacer partícipes a los supervisores y al personal en los procesos de cambio y mejora, capacitación de los supervisores en habilidades directivas, y poner especial atención a los casos de violencia que se registran dentro de la organización.

Sin embargo, para que éstas suposiciones tengan un fundamento puntual y provean a la organización de directrices que aporten al diseño y establecimiento de estrategias asertivas que minimicen o eliminen los riesgos encontrados, se deberá continuar realizándose pruebas de diagnóstico que permitan tener información específica, como son el uso de mesas de trabajo y círculos de mejora para determinar áreas de oportunidad, cuestionarios y entrevistas dirigidas para determinar la causa raíz de los riesgos psicosociales encontrados, guías de observación, análisis del modelo de procesos de la organización en el nivel de apoyo, y evaluar los procedimientos de recursos humanos en función de la gestión del talento humano. Al determinar causas más profundas a los riesgos psicosociales encontrados, los cambios que se requieran en la filosofía organizacional, las políticas, los procesos, las estructuras y la implementación de estrategias y programas podrán tener un mayor impacto.

Referencias Bibliográficas

- Acosta R., Carlos A. (2002). *Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional*. Revista Colombiana de Psicología, (11),9-24. [fecha de Consulta 3 de Abril de 2020]. ISSN: 0121-5469. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=804/80401101>
- Burnes B. (2005). *Complexity theories and organizational change*. International Journal of Management Reviews, 7 (2) , pp. 73-90
- Chávez L., E. A., Anaya, Velasco A., Ramírez, E. (2019). *Diagnóstico de las percepciones de los factores de riesgo psicosociales en el trabajo que tiene el personal de una industria manufacturera*. Estudios de Psicología (Campinas), 36, e1800148. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-0275201936e180148>

- García, M., Iglesias, S., Saleta, M., & Romay, J. (2016). *Riesgos psicosociales en el profesorado de enseñanza universitaria: diagnóstico y prevención*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 173-182. <https://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.07.001>
- Monte G. (2009). *Algunas razones para considerar los riesgos psicosociales en el trabajo y sus consecuencias en la salud pública*. *Rev Esp Salud Publica*. 2009;83(2):169-73.
- Organización Internacional del Trabajo. (2013). *Día mundial de la seguridad y salud em el trabajo*. Turín: Centro Internacional de Formación de la OIT.
- Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (2004). *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Rantanen, J. (2000). *Impact of Globalisation on Occupational Health*. Keynote Address at ICOH 2000, Singapore.
- Sandoval J.L. (2014). *Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor*. *Estudios Gerenciales*, 30(131),162-171.[fecha de Consulta 5 de Abril de 2020]. ISSN: 0123-5923. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=212/21231108008>
- United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD), (2004). *Globalisation and its effect on Health care and Occupational health in Vietnam*; Geneva.
- Zancajo, A. (2017). *Las escuelas ante el mercado. Análisis de las respuestas de la oferta escolar en un entorno de competencia: el caso de Chile*. Programa de Doctorado en Sociología. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado el 5 de marzo de 2020 de: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/403768/azs1de1.pdf?sequence=1>