



BUAP

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS**

**“Modelo de clima laboral para mejorar el desempeño
profesional en las PYMES del sector servicios en el
municipio de Puebla, caso Asociación de Hoteles del
Centro Histórico de Puebla AC”**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS**

**PRESENTA
LAE. ÁNGEL ALFREDO YÁÑEZ FALCÓN DE LA
BERRERA
No. CVU CONACYT 1193627.**

**DIRECTOR DE TESIS
Dr. JOSÉ AURELIO CRUZ DE LOS ÁNGELES
No. CVU CONACYT 674056**

PUEBLA, PUE

AGOSTO, 2024

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN APLICADA.....	3
Problema de Investigación.....	3
Preguntas de Investigación.....	5
Hipótesis de la Investigación	6
Objetivos de la Investigación	6
General	6
Particulares	7
Justificación de la Investigación.....	7
Alcances y Limitaciones.....	10
Delimitación Espacial:	10
Delimitación Temporal:	10
CAPÍTULO 1. MARCO CONTEXTUAL	11
1.1 Introducción	11
2.1 Asociación Poblana de Hoteles y Moteles A.C.....	12
2.4.3 Visión, Misión, Valores y Calidad de la asociación.....	14
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	15
2.1 Introducción	15
15	
2.2 Administración	16
2.2.1 Antecedentes.....	16
2.2.2 Concepto	18
2.2.3 Elementos	18
2.2.4 Características.....	19

2.2.5 Principales Aportes	20
2.3 Pymes.....	21
2.3.1 Antecedentes.....	21
2.3.2 Concepto	23
2.3.3 Características.....	24
2.3 Modelo.....	29
2.3.1 Antecedentes.....	29
2.3.1 Tipos de Modelos	31
2.3.2 Conceptos Modelo	33
2.5 Clima laboral.....	34
2.5.1 Antecedentes.....	34
2.5.2 Definición.....	35
2.5.2 Características.....	36
2.6 Cultura Laboral	38
2.6.1 Etapas en la cultura	38
2.7 Riesgos Psicosociales	40
2.8 Síndrome de Burnout (Empleado Quemado)	42
2.8.1 Antecedentes y concepto.....	42
2.8.1 Estrés Crónico	43
2.8.2 Proceso Desarrollo SQT	44
2.9 Desempeño Profesional.....	45
2.9.1 Antecedentes.....	45
2.9.2 Concepto	46
2.9.3 Características.....	47

2.9.4 Estrategias de intervención.....	49
2.10 Introducción.....	50
2.10.2 Dimensiones.....	51
2.10.3 Niveles de medición.....	52
CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO.....	54
3.1 Introducción	54
3.2 Población de Estudio:	54
3.2.1 Muestra del Estudio:	54
3.3 Elaboración instrumento de medición del Clima laboral	55
3.2.1 Datos sociodemográficos.....	56
3.2.2 Riesgos Psicosociales	57
3.2.3 Síndrome de Burnout.....	57
3.2.4 Desempeño Profesional.....	58
3.3 Instrumento de Clima laboral	58
6.- Tipo de Plaza	59
60	
3.4 Pilotaje instrumento Clima laboral.....	65
65	
3.5 Ajustes al instrumento de medición del Clima laboral	66
3.5.1 Datos sociodemográficos.....	66
3.5.2 Actos de Violencia de la NOM 035 STPS 2018	73
3.5.3 Instrumento NOM 035 STPS 2018	74
3.5.4 Síndrome de Burnout.....	75
3.5.5 Desempeño Profesional.....	78

3.5.6 Capacitación	80
Instrumento de Clima laboral	83
Síndrome de Burnout.....	89
3.6 Metodología al evaluar el instrumento	92
3.7 Metodología al implementar el instrumento.....	97
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	99
4.1 Análisis estadístico, descriptivo e inferencial.	99
4.2 RESUMEN.....	121
4.3 MODELO DE CLIMA LABORAL	123
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES.....	185
5.1 CONTRIBUCIÓN DE LA TESIS HACIA EL TEMA.....	186
5.2 TRABAJOS A FUTURO.....	187
BIBLIOGRAFÍA.....	188

Índice de Tablas

Tabla 2.1. *Clasificación de las PYMES por número de empleado*

Tabla 2.2. *Tipos de Modelos*

Tabla 2.3. *Definición Modelos*

Tabla 2.4. *Modelo de McClelland*

Tabla 2.5. *Etapas cultura en la empresa*

Tabla 2.6. *Cultura laboral*

Tabla 2.7. *Tabla de evaluación de desempeño*

Tabla 3.1. *Escala anterior Síndrome de Burnout*

Tabla 3.2. *Escala evaluación Síndrome de Burnout*

Tabla 3.3. *Escala evaluación Síndrome de Burnout en el Modelo de Clima laboral*

Tabla 3.4. *Cuestionario Síndrome de Burnout para el Modelo de Clima laboral*

Tabla 3.5. *Aspectos que evalúa el Desempeño Profesional en al Modelo de Clima laboral*

Tabla 3.7. *Calificación de los ítems del Síndrome de Burnout*

Tabla 3.8. *Correspondencia ítems en Categorías y Dominios en el campo Síndrome de Burnout*

Tabla 3.9. *Escala evaluación del ítem en la Dimensión del campo Síndrome de Burnout*

Tabla 3.10. *Sumatoria ítems 1 al 8 del campo Desempeño Profesional*

Tabla 3.11. *Nombre hoteles que contestaron al Modelo de Clima laboral*

Tabla 3.12. *Estadísticas de fiabilidad*

Tabla 4.1. *Género del personal encuestado*

Tabla 4.2. *Edad del personal encuestado*

Tabla 4.3. *Estado Civil o conyugal del personal encuestado*

Tabla 4.4. *Años de antigüedad del personal encuestado*

Tabla 4.5. *Jornada de Trabajo del personal encuestado*

Tabla 4.6. *Discapacidad del personal encuestado*

Tabla 4.7. *Escolaridad del personal encuestado*

Tabla 4.8. *Hijas/os del personal encuestado*

Tabla 4.9. *Hijas/os del personal encuestado*

Tabla 4.10. *Actos de violencia del personal encuestado.*

Tabla 4.11. *Recuerdos recurrentes del personal encuestado*

Tabla 4.12. *Esfuerzo del personal encuestado.*

Tabla 4.13. *Afectación del personal encuestado.*

Tabla 4.14. *Correlación entre desempeño profesional y categorías del Modelo de Clima Laboral*

Tabla 4.15. *Correlación entre desempeño profesional y variables de la categoría Factores propios de la actividad*

Tabla 4.16. *Correlación entre desempeño profesional y variables de la categoría Ambiente de trabajo*

Tabla 4.17. *Correlación entre desempeño profesional y variables de las categorías Cargas de alta responsabilidad y Cargas contradictorias o inconsistentes*

Tabla 4.18. *Correlación entre desempeño profesional y variables de la categoría Falta de control sobre el trabajo*

Tabla 4.19. *Correlación entre desempeño profesional y variables de la categoría Organización del tiempo de Trabajo*

Tabla 4.20. *Correlación entre desempeño profesional y variables de la categoría Liderazgo y relaciones en el trabajo*

Tabla 4.21. *Correlación entre desempeño profesional y las variables del Modelo de Clima laboral*

Índice de Figuras

Figura 1.1. *Logo Asociación Poblana de Hoteles y Moteles, A.C.*

Figura 1.2. *Filosofía de la Asociación Poblana de Hoteles y Moteles, A.C.*

Figura 2.1. *Elementos que integran el marco teórico de la investigación*

Figura 2.2. *Elementos que integra la Administración*

Figura 2.3. *Características de la Administración*

Figura 2.5. *Aportes administrativos por autor Fayol*

Figura 2.4. *Aportes administrativos por autor Chávez*

Figura 2.5. *Resultado Establecimientos 2019 por Entidades Federativas*

Figura 2.6. *Resultado por Número de personas 2019 por Entidades Federativas*

Figura 2.7. *Resultado por Unidades Económicas 2018 por Entidades Federativas*

Figura 2.8. *Resultado por Número de Personas 2018 por Años*

Figura 2.9. *Resultado por Establecimientos Puebla por años*

Figura 2.10. *Resultado por Número de personas en Puebla*

Figura 2.11. *Fórmula muestra NOM-035*

Figura 2.12. *Proceso del Estrés Crónico*

Figura 2.13. *Proceso del Desarrollo SQT*

Figura 2.14. *Evaluación de desempeño*

Figura 2.15. *Dimensiones*

Figura 2.16. *Mediciones*

Figura 3.1. *Elementos en los Campos de Investigación*

Figura 3.2. *Instrumento en la página web*

Figura 3.3. *Categoría sexo actualmente*

Figura 3.4. *Categoría anterior sexo*

Figura 3.5. *Categoría edad actualmente*

Figura 3.6. *Categoría anterior edad*

Figura 3.7. *Categoría horario de trabajo actual*

Figura 3.8. *Categoría horario de trabajo anteriormente*

Figura 3.9. *Categoría tipo de plaza anteriormente*

Figura 3.10. *Categoría tipo de plaza anteriormente*

Figura 3.11. *Categoría escolaridad anteriormente*

Figura 3.12. *Categoría escolaridad actualmente*

Figura 3.13. *Categoría discapacidad anteriormente*

Figura 3.14. *Categoría discapacidad actualmente*

Figura 3.15. *Categoría discapacidad anteriormente*

Figura 3.16. *Categoría Actos de violencia actualmente*

Figura 3.17. *Categoría Actos de violencia anteriormente*

Figura 3.18. *Categoría Síndrome de Burnout pregunta 8 anteriormente*

Figura 3.19. *Categoría Síndrome de Burnout pregunta 8 actualmente*

Figura 3.20. *Cuestionario Síndrome de Burnout para el Modelo de Clima laboral*

Figura 3.21. *Frase de cierre del instrumento*

Figura 3.22. *Evaluación Acontecimientos Traumáticos Severos*

Figura 3.23. *Calificación de las opciones de los ítems del campo Riesgo*

Psicosocial

Figura 3.24. *Calificación Correspondencia ítems en Categorías y Dominios en el campo Riesgo Psicosocial*

Figura 3.25. *Calificación del Resultado, categorías y dominios en el campo*

Riesgo Psicosocial

Figura 3.26. *Base de datos recuperada del instrumento*

Figura 4.1. *Riesgo Psicosocial del personal encuestado*

Figura 4.2. *Desempeño Profesional del personal encuestado*

Figura 4.3. *Síndrome de Burnout del personal encuestado*

INTRODUCCIÓN

La Organización Mundial de la Salud (OMS) tiene como principal objetivo establecer un futuro saludable para el personal en todo el mundo (OMS, 2022) y genera la necesidad de mantener en las organizaciones “un estado de completo bienestar físico, mental y social, que conlleva a la ausencia de problemas o enfermedades laborales”, impactando positivamente en la salud y desempeño de las/los trabajadores.

Sobre las leyes establecidas, la OMS crea marcos legales y/o actividades inmediatas para salvaguardar la integridad del personal y las naciones han creado marcos legales para garantizar un mínimo de protección a las/los colaboradoras/es contra las afectaciones de la salud de forma física y mental denominadas riesgos de trabajo, las cuales derivan en enfermedades o traumatismos severos; por lo anterior, es necesario que las Pymes cuenten con un marco legal mínimo que permita cuidar al personal de forma física y mental.

Sin embargo, no solamente el aspecto legal es necesario, pues actualmente las Pymes (Pequeñas y Medianas Empresas) no cuentan con perfiles formados en la identificación o elaboración de diagnósticos de climas laborales que se definen como la forma o pertenencia del ambiente que sienten o aprecian las/los miembros de la Pyme y que impacta en el comportamiento humano (Chiavenato, 2009, pág. 50)

La principal problemática se centra en la alta dirección, la cual no cuenta con información sustantiva sobre la calidad en su ámbito laboral, y la falta de diagnósticos genera que los aspectos negativos no identificados por las Pymes,

sean recurrentes y se deba actuar de forma inmediata, afectando los procesos, estructuras físicas, materiales, herramientas y la salud y bienestar del personal. Por lo antes descrito, es necesario que las Pymes cuenten con un Modelo estructurado científicamente para identificar problemáticas en el clima laboral que permita impactar en el desempeño profesional del personal de las Pymes.

La presente investigación se centra en las Pymes del sector servicios de la Asociación de Hoteles del Centro Histórico de Puebla AC y establece un Modelo de Clima Laboral que permitirá obtener un diagnóstico integral al crear un plan de necesidades del personal, posteriormente obtener información que se origina de la percepción de las/los trabajadoras/es sobre el marco legal relativo a los Riesgos psicosociales (NOM-035-STPS-2018), el Estrés laboral (Síndrome de Burnout) y la Cultura laboral (estructura organizacional) con el fin de generar estrategias de intervención para aumentar el Desempeño profesional del personal en las Pymes.

Posteriormente a la pandemia, el regreso a las actividades laborales en las empresas del sector de servicio en el municipio de Puebla, generó estrés laboral, la causa de lo misma ha sido por las prácticas laborales olvidadas, la capacitación inmediata en nuevas herramientas tecnológicas y el interactuar nuevamente con el cliente generando problemáticas en el desempeño del personal en las Pymes afectando al logro de las metas establecidas, en el caso de las Pymes del en el Centro Histórico de Puebla, lugar privilegiado sobre un tema empresarial en el sector, el personal ha demostrado una baja en su desempeño laboral, las mismas Pymes han desarrollado estrategias de capacitación, concientización al personal y técnicas de horarios flexibles sin obtener resultados en la mejora del desempeño.

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN APLICADA

Problema de Investigación

Actualmente las cifras de la OMS indican que los mexicanos son las personas más estresadas del mundo por su trabajo y, México tiene el primer lugar en estrés laboral, por encima de naciones como China y Estados Unidos, siendo las dos economías más grandes del planeta. (Villavicencio, 2022). En ese sentido, se debe destacar que el tema del entorno organizacional o clima laboral en México de acuerdo con información de la Bolsa de Trabajo (OCC Mundial), en 2019, se generaron factores de riesgos psicosociales como el estrés por pandemia, lo que generó repercusiones a la salud a más del 40% de las/los colaboradoras/es; y en el año 2021, el aumento fue de 63%, afectando de forma directa el desempeño y productividad laboral.

En el contexto local, la violencia laboral ha sido parte de una cultura que repercute en la salud de los trabajadores a tal punto de un desgaste físico – psicosocial afectando el desempeño laboral, en ese sentido la revista Milenio menciona que los poblanos empiezan una etapa productiva laboral cada vez a menor edad, como ejemplo menciona, que más de dos millones de mujeres trabajan de 15 años en adelante, y 1 de 4 poblanas padecen violencia laboral siendo una cifra del 26.1% las mujeres afectadas. (López, 2022) Por lo anterior, el Gobierno del Estado de Puebla, por medio de la Secretaría de Salud ha dado a conocer políticas para fortalecer un ambiente sano de trabajo al otorgar un espacio para una promoción de un positivo clima laboral en el centro de trabajo, cuyo objetivo es brindar políticas laborales correctas a las/los trabajadoras/es y con ello medir el

desempeño laboral positivo de cada persona. (Secretaría de Salud Gobierno de Puebla, 2022)

Por lo anterior, algunos de los aspectos que actualmente se deben considerar en las Pymes, son entre otros; el impacto negativo que se ha tenido en el personal por: el home office (trabajo en casa), la reducción de salarios y/o liquidación de personal con el fin de salvaguardar los intereses organizacionales, teniendo como consecuencia problemas psicosociales, estrés laboral, molestias gastrointestinales, alteraciones de sueño, dolor de cabeza, reacciones conductuales y/o miedos.

En respuesta a lo descrito con anterioridad la OPS (Organización Panamericana de la Salud), tiene como enfoque prestar asistencia técnica como lo menciona en sus políticas, en el punto 2: “incentivar el bienestar de las/los colaboradoras/es y mejorar el ambiente laboral de forma productiva, segura y enfocada a la salud, con el fin de tener una relación estrecha entre salud y productividad”. (OPS, 2022).

Por todo lo destacado, el tema de Clima Laboral en las Pymes, toma especial relevancia, si se tiene como principal visión, el contribuir al personal con el fin de mejorar el desempeño laboral y alcanzar las metas organizacionales estipuladas, por lo que se debe generar una línea para buscar el equilibrio entre la vida laboral y lo personal, la oportunidad de disfrutar las actividades laborales de forma positiva, impactando el desempeño laboral de forma positiva y con ello, alcanzar el logro de metas, tanto a nivel personal como organizacionales; de esta manera, la

productividad, la salud y el ambiente laboral se interrelacionan en un nuevo paradigma de desarrollo humano en las Pymes. (Villavicencio, 2022)

Por lo antes descrito, la presente investigación recopilará información de las Pymes que se encuentren en la Asociación de Hoteles del Centro Histórico de Puebla AC, respecto al clima laboral y el desempeño profesional del personal, por lo que la presente investigación requiere realizar el modelo de clima laboral para diagnosticar diversos aspectos, analizar sus resultados, encontrar las problemáticas y generar estrategias para aumentar el desempeño laboral en las/los colaboradoras/es.

Preguntas de Investigación

Derivado de estos planteamientos, se presentan las siguientes preguntas de investigación:

1.- ¿Qué elementos debe contener un Modelo de clima laboral para mejorar el desempeño profesional en las Pymes en el Centro Histórico de Puebla de la Asociación de Hoteles del Centro Histórico de Puebla AC?

2.- ¿Qué problemas resuelve un Modelo de clima laboral para mejorar el desempeño profesional en las Pymes en el Centro Histórico de Puebla de la Asociación de Hoteles del Centro Histórico de Puebla AC?

3.- ¿Qué beneficios contiene la implementación de clima laboral para mejorar el desempeño profesional en las Pymes en el Centro Histórico de Puebla de la Asociación de Hoteles del Centro Histórico de Puebla AC?

Hipótesis de la Investigación

La presente investigación contiene una hipótesis causal, ya que propone explicar la relación de causa-efecto entre las dos variables.

Hipótesis Causal:

Un Modelo de clima laboral es directamente proporcional al desempeño profesional del personal en las Pymes de la Asociación de Hoteles del Centro Histórico de Puebla AC.

Hipótesis Específicas:

Las dimensiones del Modelo de clima laboral son directamente proporcionales al Modelo de clima laboral en las Pymes de la Asociación de Hoteles del Centro Histórico de Puebla AC.

El resultado del Síndrome de Burnout es directamente proporcional al Modelo de clima laboral en las Pymes en el Centro Histórico de Puebla de la Asociación de Hoteles del Centro Histórico de Puebla AC.

Objetivos de la Investigación

General

Establecer un modelo de clima laboral para mejorar el desempeño profesional del personal en las Pymes de la Asociación de Hoteles del Centro Histórico de Puebla AC.

Particulares

- Objetivo particular 1. Establecer las bases de Modelo de clima laboral para mejorar el desempeño profesional en las Pymes de la Asociación de Hoteles del Centro Histórico de Puebla AC.
- Objetivo particular 2. Evaluar las categorías de investigación del Modelo de clima laboral para mejorar el desempeño profesional del personal en las Pymes de la Asociación de Hoteles del Centro Histórico de Puebla AC
- Objetivo particular 3. Analizar los resultados del instrumento del Modelo de clima laboral para mejorar el desempeño profesional en las Pymes de la Asociación de Hoteles del Centro Histórico de Puebla AC.

Justificación de la Investigación

La pandemia ha originado nuevas formas de trabajo, generando diversos cambios en el clima laboral y riesgos psicosociales, los cuales integran estrés laboral, molestias gastrointestinales, alteraciones de sueño, dolor de cabeza, reacciones conductuales, miedos e inclusive algunos actos de violencia o acoso laboral generados por la inmediata implementación de nuevos procesos y adaptabilidad en el cambio (Villavicencio, 2022).

Por ello, los aspectos de riesgos psicosocial se encuentran identificados en la NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención; del cual, se obtiene el cuestionario para identificar estos elementos en el personal de las Pymes de la Asociación de Hoteles del Centro Histórico de Puebla AC.

La reincorporación de las actividades, los nuevos procesos, actualizaciones de estos, la nueva interacción presencial con el cliente y muchas más ha hecho que el personal presente estrés laboral, por ello, la OMS describe al estrés laboral como Síndrome de *Burnout* o del colaborador quemado, la cual, se encuentra ya integrada en la Clasificación Internacional de Enfermedades considerándolo un padecimiento laboral. (Torres Y. , 2022)

Por lo antes descrito, se hace necesario que el capital humano se involucre tanto en las cualidades humanas como en su relación con el crecimiento económico de la Pyme, generando procesos sobre el desarrollo de la libertad humana para vivir de forma positiva (Sen, 1998). Para poder establecer la relación del personal con el crecimiento económico, las Pymes deben evaluar el desempeño laboral del personal y establecer incentivos para su desarrollo ya que, en México, la mayoría de las Pymes consideran que es un gasto y no inversión.

Con la información antes descrita, la importancia de generar una correcta Planeación de las necesidades del personal aporta administrativamente un mejor manejo de recursos del capital humano como estrategia. Por ello, para identificar estos aspectos, Chiavenato refiere tres aspectos que abarca el desempeño profesional,

- 1.- Desempeño por objetivo,
- 2.- Características del individuo,
- 3.- Conocimiento y desempeño en el puesto. (Chiavenato, 2011, p. 212).

Gracias a esta información, podemos incluir en el Modelo de clima laboral preguntas con el fin de identificar aspectos en la percepción que tiene el personal sobre su actividad laboral.

Con lo anteriormente descrito, a través de las problemáticas planteadas, se observa que la investigación es viable y factible al generar un modelo de clima laboral, el cual pretende obtener información, analizar los resultados y proponer procesos de mejora en el desempeño profesional del personal que integran a la Asociación de Hoteles del Centro Histórico de Puebla A.C.

En ese sentido, el Modelo de Clima laboral a desarrollarse en la presente investigación, integra aspectos de normatividad con dimensiones para investigar condiciones ergonómicas, equipamientos e instalaciones, el equipo de trabajo, la forma en la que direccionan las/los líderes las metas y objetivos del clima laboral, los salarios, prestaciones, remuneraciones, autosatisfacción, entre otros (Gan, 2006, p. 275), los cuales son indispensables al evaluar el ambiente laboral de cualquier tipo de organización.

El realizar este diagnóstico generará resultados que enfatizan la percepción del personal en aquellos problemas laborales sobre la cultura y el espacio físico donde se encuentran laborando.

Alcances y Limitaciones

Delimitación Espacial:

La presente investigación se realizará en el sector de servicio, sin embargo, el modelo de clima laboral para medir el desempeño profesional se aplicará en las Pymes de la Asociación de Hoteles del Centro Histórico de Puebla AC.

Delimitación Temporal:

La presente investigación tiene una delimitación temporal de dos años, periodo de maestría (otoño 2022 a otoño 2024), en el que se desarrollará el trabajo de campo y el análisis de los resultados.

CAPÍTULO 1. MARCO CONTEXTUAL

1.1 Introducción

La globalización es una de las riquezas mundiales que debe potencializarse, ya que, al estar en competencia entre los distintos destinos turísticos, es necesario generar esfuerzos de más para mantener el primer lugar o una posición predilecta que en la actualidad. (Pérez, 2011)

México es un país que sobresale por ser uno de los líderes en la riqueza mundial del turismo ocupando el número 10 en la admisión de visitantes a niveles internacionales. Por ello, se puede destacar que una de sus grandes áreas de oportunidad es el no generar una cultura de calidad y competitividad, esto genera problemáticas generando que se detenga en su posición sin crecimiento repercutiendo negativamente en los principales destinos turísticos en el mundo. (Pérez, 2011)

En el estado de Puebla, las Pymes del sector turismo advierten enfrentarse a una desconfianza, austeridad económica e incertidumbre laboral por parte del personal que visita a los hoteles. Las empresas Pymes del sector turismo con mayor auge, se encuentran en el Centro Histórico de Puebla, en la cual ha generado en el año 2019, una afluencia de 10,179,093 visitantes, con una Derrama económica de 11,655,494,474 pesos y con una ocupación hotelera del 61.34%. (Ramírez, 2020)

Por lo anterior, se observa que el Centro Histórico de Puebla, geográficamente es un área turística con mayor importancia que genera una derrama económica importante, por ello, en el año 2006 se crea una asociación

denominada Asociación Poblana de Hoteles y Moteles A.C. la cual es un organismo empresarial no lucrativo de administración, orientación y defensa en beneficio a las Pymes del sector turístico hotelero, el cual defiende y promueve las necesidades e interés de las/los asociadas/os para brindarles diversos servicios dirigidos a la mejora continua en las operaciones en sus instalaciones bajo su revisión del marco jurídico impulsando la actividad turística en Puebla.

2.1 Asociación Poblana de Hoteles y Moteles A.C.

La Asociación Poblana de Hoteles y Moteles A.C. es un organismo empresarial no lucrativo de defensa, orientación y administración fundado en el año 2006 en beneficio del sector hotelero. Es una organización de principios y valores elementales para mejorar y constituir relaciones sólidas con las/los socias/os afiliados.

Dentro de la misma asociación, se encuentran más de 300 Pymes, de las cuales el alcance del estudio será en el Centro Histórico de Puebla con un aproximado de 50 Pymes y con aproximado de 2500 personas en total.

La Asociación Poblana de Hoteles y Moteles AC contiene el siguiente logo y la siguiente página web:

Figura 1.1.

Logo Asociación Poblana de Hoteles y Moteles, A.C.



Fuente: Asociación de Hoteleros en Puebla (asociacionpoblanahotelesymoteles.com)

La misma asociación ofrece diversos beneficios por pertenecer al mismo organismo, lo cual refiere en generar convivencias y fraternidad con los demás miembros, una amplia oferta de servicios, programas y actividad proactiva, la estrecha relación con el gobierno, entre otras.

La asociación pretende participar en la preparación y formación técnica del personal que preste sus servicios para impulsar la calidad en el servicio, ser un órgano para consultar ante los organismos oficiales lo relacionado con el sector, generar estrechas relaciones con organizaciones del ramo al fomentar reuniones, congresos y exposiciones en beneficio de la Pyme.

Por lo anterior, nuestro estudio se enfoca a las Pymes de la asociación que se encuentran en el Centro Histórico de Puebla, lugar importante dónde recibe una gran cantidad turística en el municipio de la ciudad de Puebla.

2.4.3 Visión, Misión, Valores y Calidad de la asociación.

La asociación contiene la siguiente cultura laboral:

Figura 1.2.

Filosofía de la Asociación Poblana de Hoteles y Moteles, A.C.



Fuente: Asociación de Hoteleros en Puebla (asociacionpoblanahotelesymoteles.com)

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción

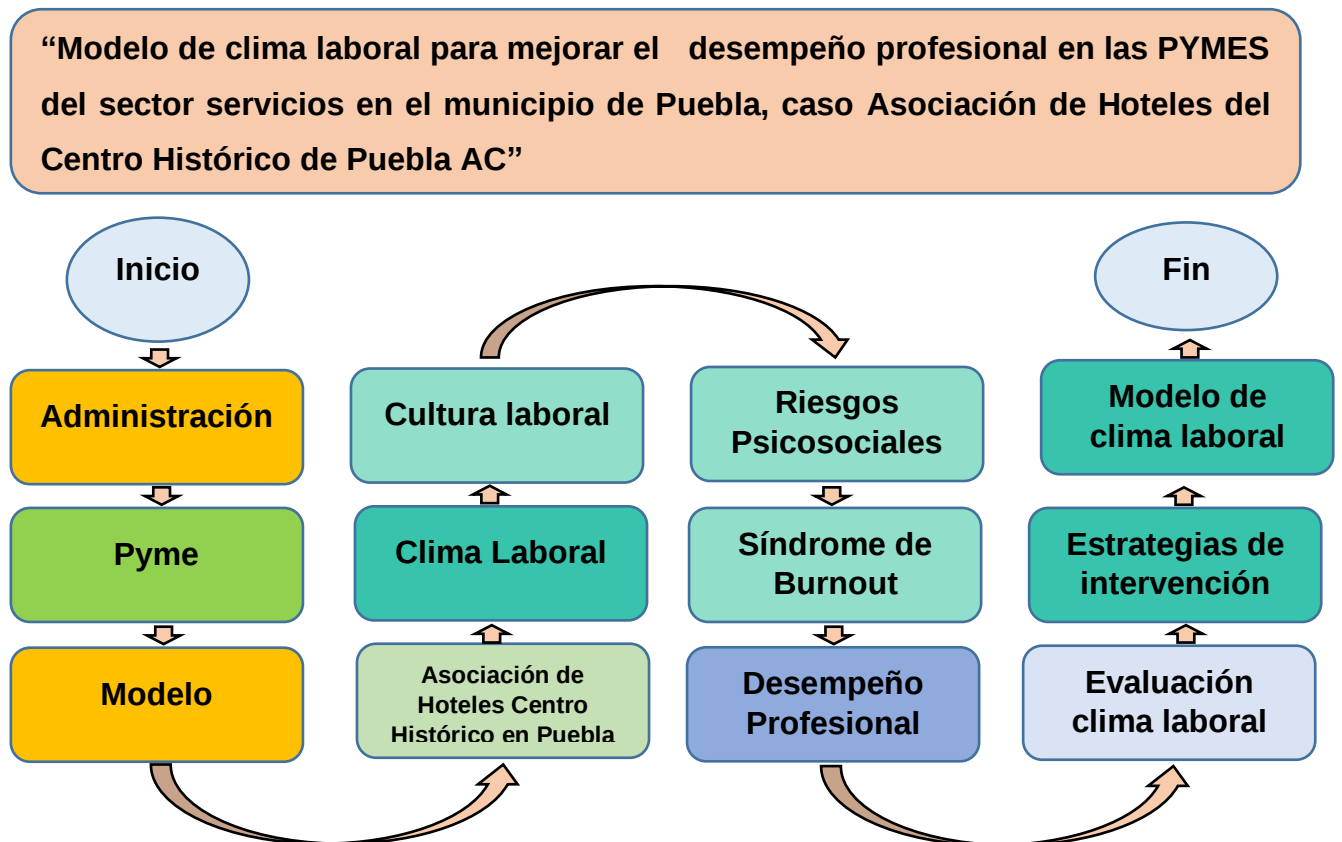
El presente marco teórico recopila información para generar un Modelo de Clima laboral para el desempeño profesional del personal en las Pymes en la Asociación de Hoteles del Centro Histórico de Puebla AC.

A continuación, se presenta el diagrama de flujo que integra el marco teórico de la investigación que permite proponer un Modelo de clima laboral:

Figura 2.1.

Elementos que integran el marco teórico de la investigación

Diagrama de Flujo de los elementos que involucran el Marco Teórico.



Fuente: Elaboración propia.

2.2 Administración

2.2.1 Antecedentes

Los orígenes de la administración comienzan desde la época primitiva por grupos de trabajo, pasando de forma inicial por el periodo agrícola donde la administración empieza y se encuentra presente con la eficiencia en los procesos del cultivo y al organizar la riqueza o dinero para el subsistir. En la antigüedad, esta administración se hizo presente por sus grandes filósofos, uno de ellos, Aristóteles, se enfocaba en dar pasos para el logro de un estado perfecto, posteriormente llega Sócrates, quien separó el conocimiento técnico de la experiencia, otro filósofo es Platón, quien dio origen a la especialización del hombre y Pericles, quien dio los principios básicos de la administración ya formalizada, haciendo referencia a la selección de personal (Pacheco, 2016)

Con base a lo descrito, se lleva a cabo el análisis de los inicios y justificaciones supuestas del capital laboral, las actividades sobre la productividad y la investigación de lo teórico sobre la gestión del capital laboral o de trabajo en las organizaciones de todo el mundo, pero específicamente en Latinoamérica. Posteriormente de la investigación, se definió que el capital laboral o de trabajo es un instrumento financiero a la que, cualquier gestor, debe tomarle tiempo, dedicación e importancia, para determinar la línea de vida de la organización durante sus primeros años de desarrollo. Es por ello, que los métodos de cálculo que se estiman del capital de trabajo y las características esenciales que

representan conllevan a realizar su aplicación de forma estratégica, todo esto depende del giro y la actividad en la que se dedique la organización. (Aguilar, 2017)

En el México Independiente 1810 a 1821, los gobernantes desarrollaron un emprendimiento en la industria, agricultura y minería al generar facilidades para el desarrollo de privilegios, las máquinas y patentes de acuerdo con las industrias manufactureras. (Münch, 2010, pág. 11)

La inestabilidad política ocasionada por promover la industrialización entre 1821 a 1834 fue al crear un Banco de Avío por Lucas Alamán en 1831, esta administración empírica dio inicio las primeras bases administrativas en México. (Münch, 2010, pág. 11)

Posteriormente, Benito Juárez en 1836-1910, promulgó las Leyes de Reforma y la Constitución de 1847 promoviendo la libertad de enseñanza, el generar la imprenta, la industria y el comercio, lo cual, generó una superación en la intervención francesa y en el imperio de Maximiliano. (Münch, 2010, pág. 11)

Porfirio Díaz quien gobernó entre 1877 y 1910 los sistemas empíricos, centralizados y autoritarios se aplicaron en la administración en el arte y la ciencia al crear museos, sociedades científicas y artísticas. La creación de las academias generó que se industrializara la minería, los ferrocarriles, la industria textil y las empresas agrícolas en el tabaco y henequén creando ya de forma establecida la parte administrativa en México. (Münch, 2010, pág. 11)

Para finalizar, en el siglo XXI, los avances tecnológicos al automatizar procesos y uso de tecnologías de información en las empresas desarrollaron

empresas a nivel trasnacional, nacional, grandes, pequeñas y medianas con una gran competencia que trajo la necesidad de utilizar diferentes escuelas y estilos de administración para cada empresa siendo indispensable la especialidad. (Münch, 2010, pág. 12)

2.2.2 Concepto

Sobre los procesos enfocados a una línea, los aspectos son denominados escuelas clásicas de la Administración, se realizó hasta finales del siglo XIX en los que surgen dos grandes vertientes en la época de la Administración Científica: Frederick W. Taylor (1856-1915) en los Estados Unidos de Norteamérica, y el francés Henri Fayol (1841-1925), los cuales, aunque simultáneos, realizaron diferentes aportaciones. Podemos asemejar que verificaron funciones de la planeación y posteriormente generaron aspectos o técnicas del proceso administrativo en la planeación, organización, dirección y control. (Chávez, 2016)

Gracias a lo anterior, se tomar una definición más reciente y práctica:

“Administración es hacer algo a través de otros”. (Münch, 2010, pág. 23)

2.2.3 Elementos

La Administración contiene un proceso administrativo, el cual, debemos conocer los siguientes elementos:

Figura 2.2.

Elementos que integra la Administración.



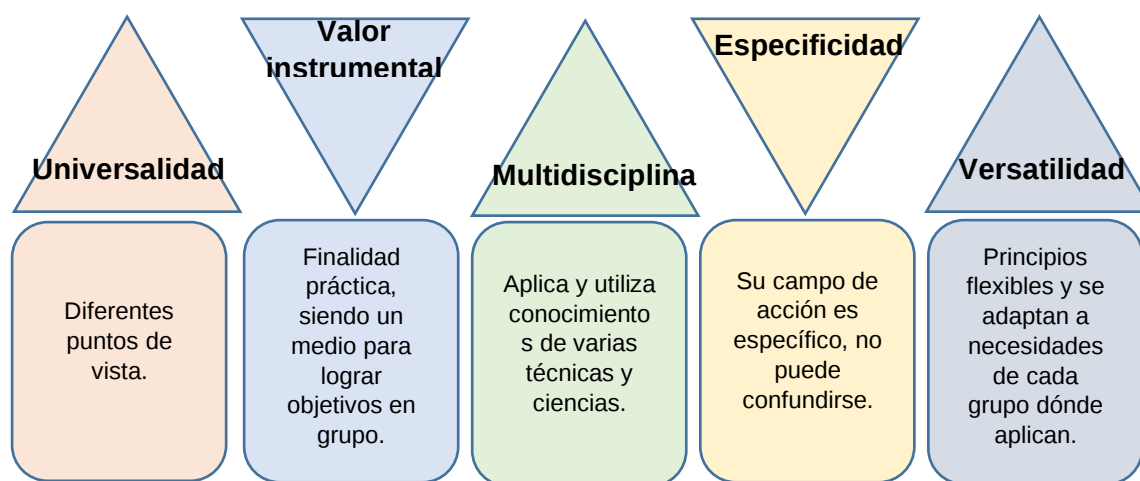
Fuente: Elaboración propia con base a Münch, (Münch, 2010, pág. 23).

2.2.4 Características

Las características que diferencian a la administración de otras disciplinas son:

Figura 2.3.

Características de la Administración



Fuente: Elaboración propia con base a Münch, (Münch, 2010, pág. 24)

2.2.5 Principales Aportes

Chaves refiere las aportaciones que realizó Frederick W. Taylor, se mencionan las siguientes:

Figura 2.4.

Aportes administrativos por autor Chávez

1. **Desarrollar** la administración como **disciplina científica**.
2. **Seleccionar** al trabajador de tal forma que el **empleado** sea el **indicado**.
3. **Desarrollar** y **Capacitar** al trabajador.
4. **Colaborar** empleado y patron en las tareas para las cuales está capacitado.

Fuente: Elaboración propia con base a Chávez, (Chávez, 2016).

Las aportaciones que realizó Henry Fayol se mencionan las siguientes:

Figura 2.5.

Aportes administrativos por autor Fayol

- 1.- **Capacidad Administrativa** para la actividad gerencial no técnica.
- 2.- **Administración** es directamente proporcional a la **ciencia**.
- 3.- Cuenta con enfoque anatómico (**estructura**) y Fisiológico
- 4.- Su **objetivo** es alcanzar la **eficiencia** de la organización.
- 5.- Presentarse una **Enseñanza Administrativa**, refiere a que los gerentes hacen conocer sus investigaciones y conclusiones generando una doctrina que sea enseñada

Fuente: Elaboración propia con base a Fayol, (Fayol, 1916).

Gracias a la información, podemos identificar que el proceso de Clima laboral y medición del desempeño se encuentra en el proceso de control, la importancia y eficacia en la gestión administrativa es enfocada a una estrategia productiva sobre el capital humano o laboral para las organizaciones genera su permanencia como proceso sustantivo y se sustenta en las aportaciones de Frederick W. Taylor en el punto 3 y 4 y de Henry Fayol en el 3, 4 y 5 anteriormente mencionados; cabe mencionar que los puntos anteriormente mencionados forman parte de un proceso integral en el control en las Pymes al demostrar que el capital humano refiere al volverse un capital primordial en toda Pyme u organizacional ser quien vigila las funciones operativas y sustantivas de forma humana. Una correcta administración sobre la organización brinda una fluidez económica, la cual tiene como resultado, una correcta implementación correcta de dinero al convertirse en el cumplimiento de las metas organizacionales enfocadas a un plazo corto.

2.3 Pymes

2.3.1 Antecedentes

La principal obra generada por Taylor dio inicio en el siglo XX, época en la cual se buscaba tener una eficiencia laboral, una organización del trabajo, una racionalidad y productividad para la obtención de riquezas o ganancias, estos puntos primordiales se desarrollaban en las plantas industriales y talleres fabriles del siglo XXI.

Posteriormente, a la mitad del siglo XX, el grado más avanzado en la creación de máquinas y automatización de procesos fueron impulsados por el

fordismo siguiendo la línea al estimular la producción en masa y el sistema de dirección científica, gracias a esta línea se genera un cambio total en el espíritu de los obreros ya que, al presentarse una revolución en relación con el cómo deben llevar sus actividades en su trabajo, no se establece la carga de trabajo por ambas partes, esto significa que, la dirección científica de la que se habla, no está optimizando la fuerza del trabajo con el taylorismo, refiere a que las máquinas se manejan generan una alta productividad y eficiencia gracias a los obreros normados por la organización científica del trabajo. (Taylor, 1961)

A pesar de la importancia que se brinda en los procesos relativos a la economía, las Pymes y su proceso diferenciador debe identificarse con un diseño de metas u objetivos organizacionales. Las investigaciones internas que se enfocan principalmente en el desarrollo del capital humano, se vuelve estrategia en las empresas, por lo que conlleva a realizar aplicaciones nuevas generando procesos de planeación y control en las organizaciones.

La teoría de los autores ha demostrado que el tamaño de las empresas diferencia las estrategias competitivas aplicables, lleva a examinar la competitividad que poseen y generar un desarrollo de su ventaja competitiva para alcanzar las metas en las Pymes. Los bienes y servicios identificados como estratégicos se vuelven también parte de un diferenciador, un ejemplo lo refiere Torres en su estudio en el 2017, el cual utilizó a 541 Pymes de diferentes sectores económicos, los cuales los resultados obtenidos del estudio que realizó muestran la importancia de la parte competitiva como parte del éxito laboral en las Pymes e incluye el tener presente aquellos factores tecnológicos, de innovación, la calidad en los servicios o

productos, el capital humano y aquellos que contribuyen a un recurso servicio (Torres R. R., 2017).

Dentro de la investigación, se reflejan las características que benefician y poseen la aplicación en las actividades del proceso de mercadotecnia estratégica enfocada a la actualidad, una mercadotecnia digital, la cual permiten medir la efectividad en la posición de la marca o Pyme. Además, se evidencian aquellas técnicas que existen al implementar las herramientas y/o aquellos procesos digitales dónde la mercadotecnia se encuentra presente. La investigación de Torres plantea impulsar las redes sociales y la forma digital, por lo que la nueva tendencia se enfoca a productos y/o servicios que ofrecen las Pymes del sector servicio en las redes sociales, el obtener un mejor posicionamiento en el mercado con su ventaja competitiva ya identificada y en conjunto con una correcta implementación de estrategias con su mercadotecnia digital, genera un mayor aseguramiento sobre los objetivos en las Pymes (Torres R. R., 2017).

Por lo anterior, refieren los resultados y estadísticas de efectividad a las redes sociales de acuerdo con su indicador diferenciador, de productividad y de varios factores estratégicos al incrementa y potencializar el desempeño de las Pymes y, por lo consecuente se presenta las razones por las que las Pymes no implementan estrategias competitivas y de productividad. (Torres R. R., 2017)

2.3.2 Concepto

Cuando se refieren a las Pymes, el concepto de ellas puede confundirse con las MiPYMES o las PYMES, la diferencia se concentra en que las MPYMES

representan a las micro, pequeñas y medianas empresas, mientras que las pequeñas y medianas empresas son (Pymes).

Estas empresas tienen una gran importancia en la economía en México en el empleo a nivel nacional y regional. También, son importantes en los países industrializados como en los que tienen menor grado de desarrollo. (INEGI, Censos Económicos, 2009)

2.3.3 Características

Las Pymes se dividen por las siguientes características:
Por número de empleados:

Tabla 2.1.

Clasificación de las PYMES por número de empleado

	Industria	Comercio	Servicios
Micro	De 0 a 10	De 0 a 10	De 0 a 10
Pequeña	De 11 a 50	De 11 a 30	De 11 a 50
Mediana A	De 51 a 250	De 31 a 100	De 51 a 100

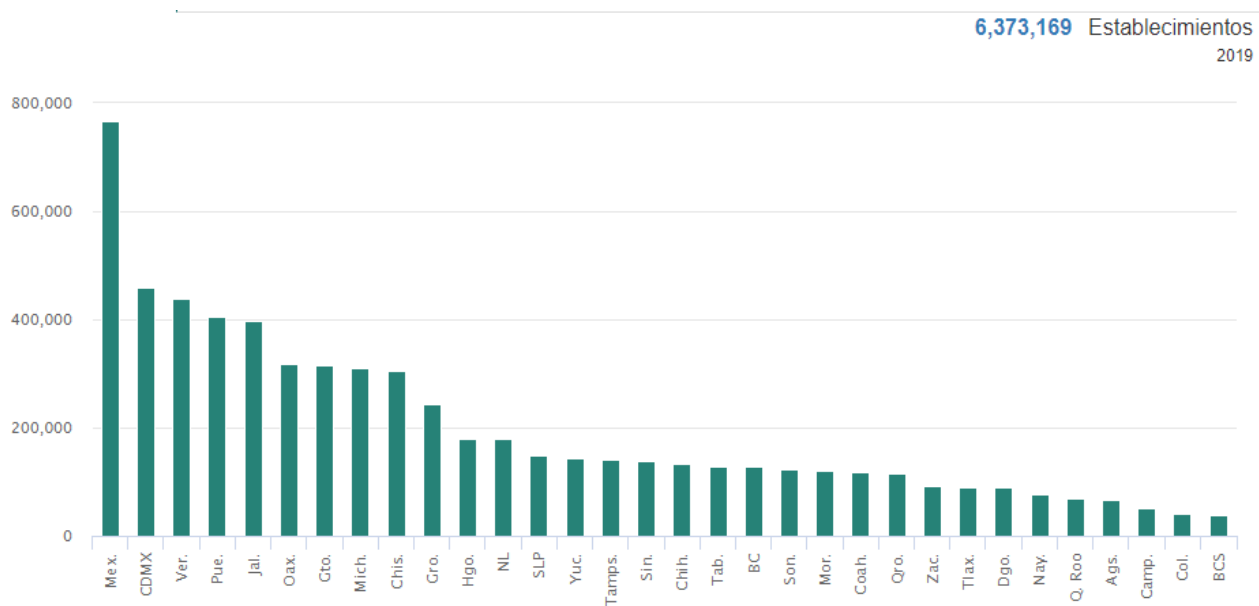
Fuente: INEGI, 2008

El Censo Económico 2009, menciona que las Pymes en México contienen tres sectores económicos, manufacturero, comercio y servicios. De acuerdo con el total de la nación, el sector Manufacturero presenta una producción bruta total de un 44.3%, 11.7% unidades económicas y 23.2% personal ocupado, mientras que el Sistema de Clasificación Industrial para América del Norte (SCIÁN) describe El Comercio al por mayor y el Comercio a por menor presenta unidades económicas

con un 49.9% y tres de cada diez personas 30.5% generando una producción bruta de 9.8%.

Refiriendo al sector servicio, el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN 2007), describe el sector servicio que es aquel que tiene por objeto la satisfacción de las necesidades de un tercero ya sea en su persona o en sus bienes. (INEGI, Censos Económicos, 2009), el cual, presenta la siguiente información para describir al sector en el estado de Puebla:

Figura 2.5.
Resultado Establecimientos 2019 por Entidades Federativas



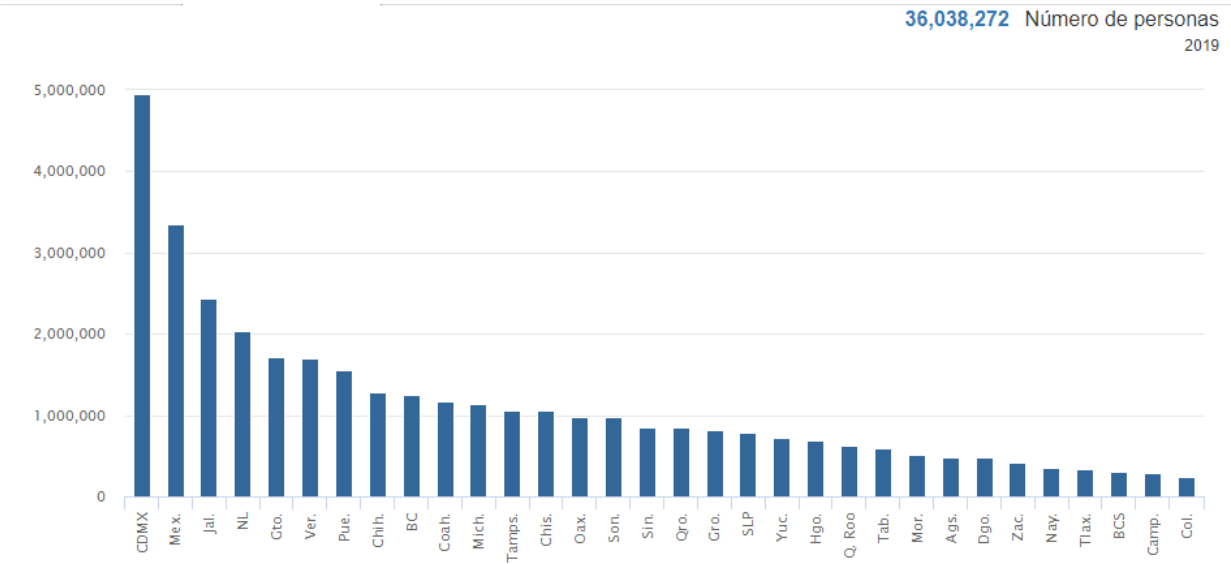
Fuente: INEGI, 2019

En la gráfica se observa que el estado de Puebla es el cuarto estado con mayor “Establecimientos”, sin contar la capital y el Estado con mayor número de

habitantes, Veracruz con 438,213 se encuentra 8% por arriba del estado de Puebla, que contiene 405,110 establecimientos. (INEGI, Censo económico 2019, 2020)

Figura 2.6.

Resultado por Número de personas 2019 por Entidades Federativas

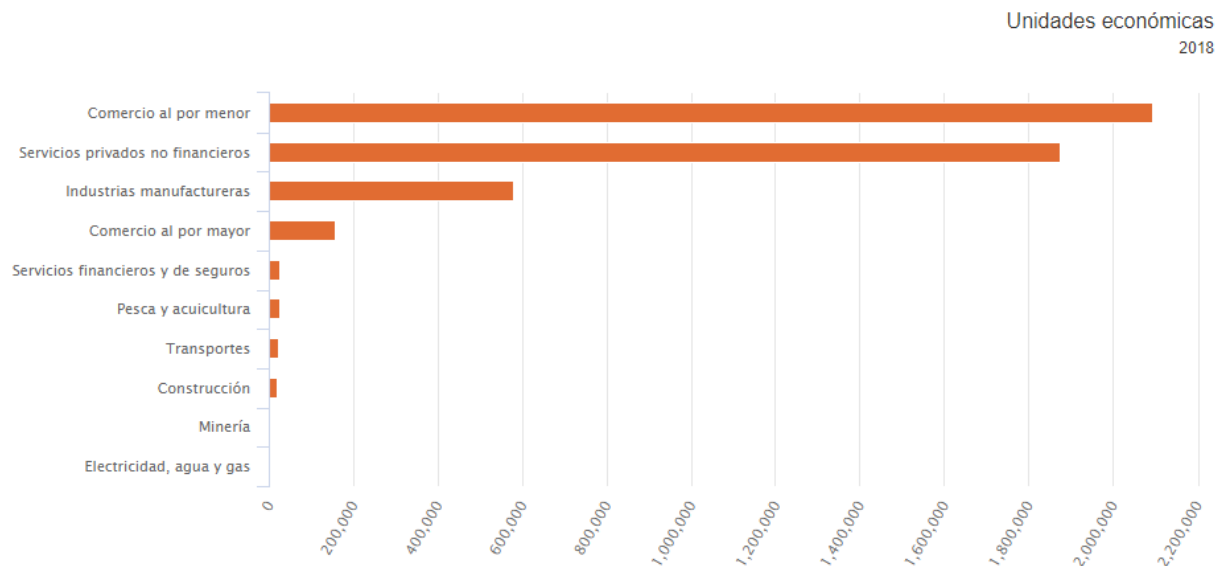


Fuente: INEGI, 2019

En la gráfica se observa que el estado de Puebla es el séptimo estado con mayor “Número de personas”, sin contar la capital y el Estado con mayor número de habitantes, se ubica en el quinto lugar con un 9% por debajo de Veracruz, el cual presenta un 1,701,915 y Puebla 1,548,692 Número de personas. (INEGI, Censo económico 2019, 2020)

Figura 2.7.

Resultado por Unidades Económicas 2018 por Entidades Federativas

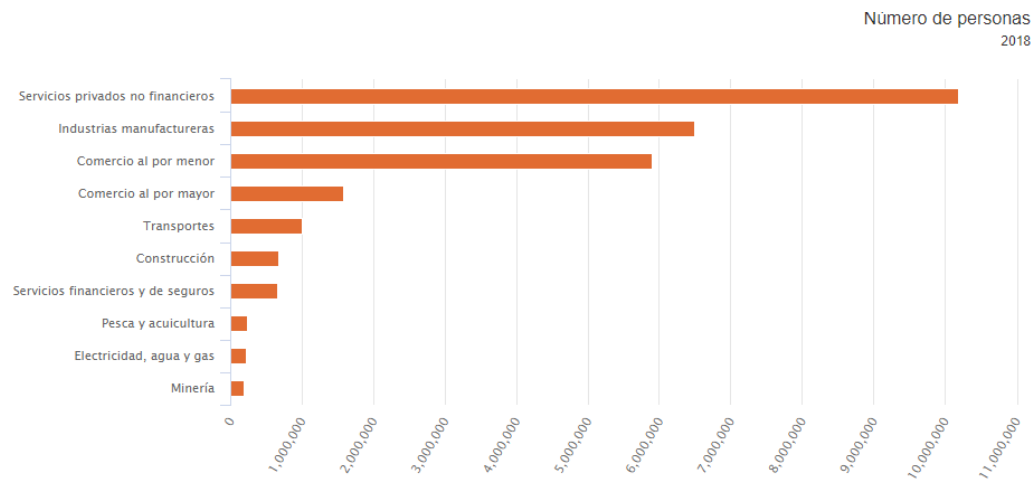


Fuente: INEGI. 2019

El sector Servicios privados no financieros con 1,873,219 se ubica en el segundo lugar del sector en primero lugar Comercio al por menor con 2,092,770, esto representa una diferencia de 10%. (INEGI, Censo económico 2019, 2020)

Figura 2.8.

Resultado por Número de Personas 2018 por Años

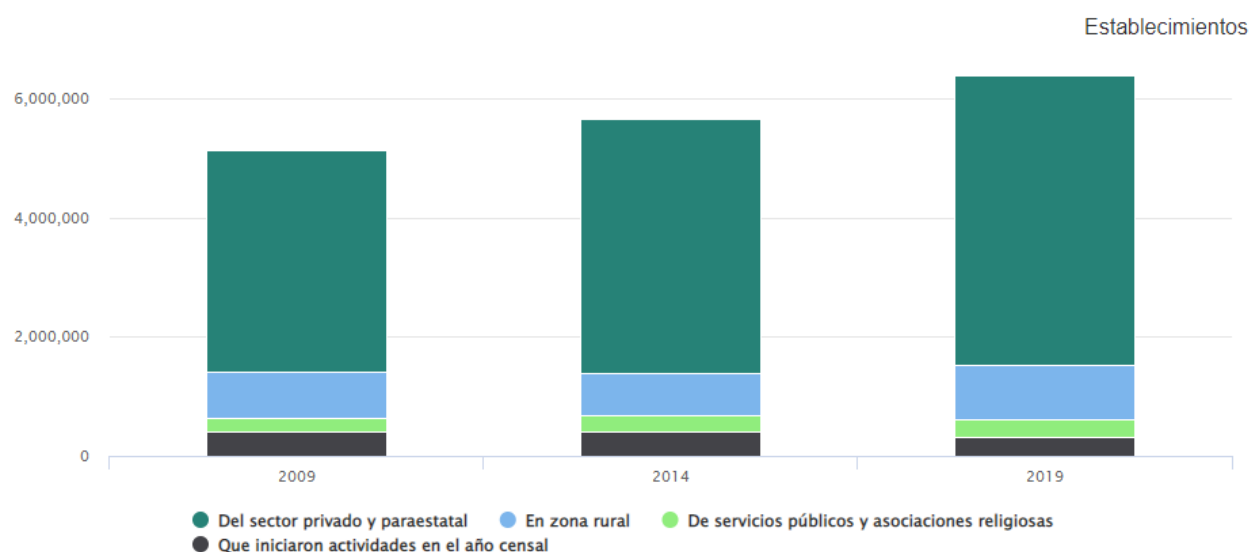


Fuente: INEGI. 2019

El Sector servicios privados no financieros como resultado en número de personas se encuentra en primer lugar con 10,181,841. (INEGI, Censo económico 2019, 2020)

Figura 2.9.

Resultado por Establecimientos Puebla por años

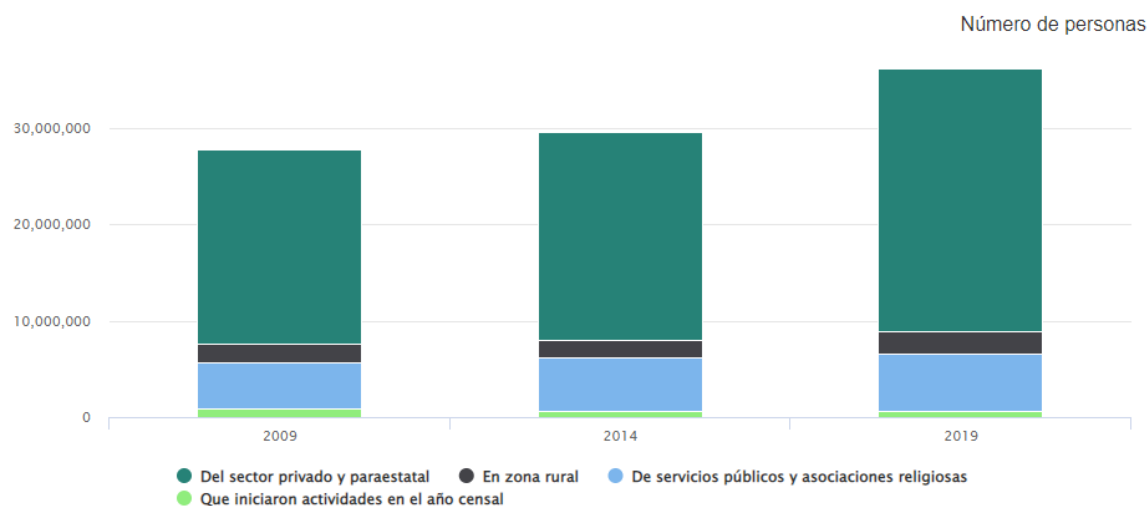


Fuente: INEGI. 2019

En las gráficas, en el sector privado y paraestatal hay un aumento de “Establecimientos” de un 13% en 5 años, en el 2014 tuvo 4,262,042 y en el 2019 tuvo 4,835,167. Esto refleja la tendencia hacia el 2024 genere un aumento. (INEGI, Censo económico 2019, 2020)

Figura 2.10.

Resultado por Número de personas en Puebla



Fuente: INEGI. 2019

En las gráficas, en el sector privado y paraestatal hay un aumento de “Número de personas” de un 26% en 5 años, en el 2014 tuvo 21,576,358 y en el 2019 tuvo 27,132,927. Esto refleja la tendencia hacia el 2024 genere un aumento. (INEGI, Censo económico 2019, 2020)

Con base a la anterior información, el sector servicio crece de forma exponencial en establecimiento y en número de personas, es un buen sector en el estado de Puebla para medir la percepción del clima laboral que se genera en las Pymes del proyecto de investigación.

2.3 Modelo

2.3.1 Antecedentes

La palabra modelo fue realizada al generar un importante papel con la filosofía involucrando la ciencia industrial en lo último del siglo XX. El modelo origina una

relación entre lo filosófico y lo empresarial cuya relación se origina en 1930 y propone desentrañar la parte teórica.

Los ejemplos de Modelo, únicamente los proveen aquellas teorías nuevas originadas en ese tiempo, aquellos fundamentos lo generan la física, la estadística, la termodinámica y electrodinámica por Maxwell, por otro lado, la mecánica cuántica no relativista, la relatividad especial y general en las industrias. Estas teorías y su correlación generan experiencia al componer planteamientos del problema, tales como Carnap, Reichenbach, Nagel, Hempel y Popper entre muchos otros. (Cassini, 2016)

Posteriormente, en 1970, las teorías empiezan a crear un lugar importante al término de Modelo, ocupado anteriormente como un estudio epistemológico y que posteriormente genera un centro de atención enfocado más a la definición que solo una parte teórica.

Los modelos científicos ya discutidos por científicos y filósofos en el siglo XIX, como Daniela Bailer-Jones (2009) aportó un avance inmediato en sus avances. A inicios del siglo XXI, Frederick Suppe (2000) enuncia a la época, cuando menciona a las personas que condujeron científicamente las teorías como modelos. Por otra parte, el C. Ulises Moulines (2011) enuncia la época “modelística” a la última parte del desarrollo en relación en la filosofía y ciencia en el siglo XX hacia 1970.

En 1960, Max Black (1962), Mary Hesse (1963) y Peter Achinstein (1968) desarrollaron este cambio en el enfoque filósofos a la ciencia que, durante 1970, se genera por lo siguiente:

1.- El inicio de la idea y concepto semántico de modelo-teórica con directriz en la concepción clásica elaborada desde la década de 1930.

2.- El inicio orientado filosófico en conducción al análisis de sus destrezas científicas en 1980.

La creación de la ciencia resultó mucho más importante que la elaboración y empleo de los modelos. Con una finalidad instrumental y de carácter predictivo, la generación de las teorías se vuelve un fenómeno frecuente, esto hace que el se empiecen a generar las tareas de un día a día creando la justificación científica de los modelos (Cassini, 2016)

2.3.1 Tipos de Modelos

La importancia de un modelo es presentar dos ventajas:

1.- El ahorro en la presentación y búsqueda o en el plano de una Pyme o de un sistema de información administrativa al crear y hacer cambios en el sistema mediante un rediseño.

2.- Analizar y experimentar temas complejos en la forma en que resulta complicado si se emplea el sistema en su ambiente real. (Chiavenato I. , 2001)

A continuación, se clasifican los Modelos de la siguiente forma:

Tabla 2.2.

Tipos de Modelos

Modelos Físicos	
Modelo Icónico	Unidades estudiadas a su apariencia y funciones para maquetas, arquitectos, etc.
Modelo Analógico	Comportamiento en la entidad real ya que son más genéricos que los ecónicos.
Modelo Simbólico	Conjunto de símbolos que señalan propiedades en un sistema de estudio por ecuaciones matemáticas.
Modelo Narrativo	Descripción por lenguaje en un proceso o sistema.
Modelo Gráfico	Relata pasos de una entidad o proceso gráfico como diagrama de flujo con orden o secuencia.
Modelo Matemático	Contienen variables cuantitativas o fórmulas que presentan parte de un sistema.
Modelos Comunicación	
Modelo Lineal de Pasquiel	Se dirige hacia adelante sin retroceder lo dicho.
Modelo Circular	1.- Comunicar el Modo de hacer y la altera para el futuro. 2.- Retrocede hasta el inicio o restringiendo u obstaculizado comunicaciones.
Modelo Helicoidal de Dance	Combina riesgos deseables en la línea recta y circula eliminando puntos débiles.

Fuente: Elaboración propia con base a Chiavenato, (Chiavenato I. , 2001).

2.3.2 Conceptos Modelo

El concepto de Modelo tiene diversas definiciones, por ello, se muestra la siguiente tabla con diversas definiciones de Modelo:

Tabla 2.3.

Definición Modelos

Autor	Definición de Modelo
M.S.E. Leticia Sesento García	Es una explicación de un fenómeno, la idealización de la realidad, un prototipo o una serie de objetos similares que, en conjunto o con varios elementos, genera un supuesto teórico o sistema social. (Sesento, 2008)
Adúriz-Bravo, A. & Izquierdo-Aymerich	Se desarrolla en el lenguaje natural con diferentes significados; se refiere a un objeto o evento del mundo real como ejemplo un modelo de un pintor establecido; mientras que otras veces es llamado 'modelo' a la representación simbólica, como ejemplo una maqueta que se hace de una entidad real. Así, podríamos clasificar los usos comunes de la idea de modelo en dos grandes apartados. (Adúriz-Bravo, 2009, págs. 40-49)

Aguilera J.R.	El modelo es una representación parcial de la realidad; esto se refiere a que no es posible explicar una totalidad, ni incluir todas las variables que esta pueda tener, por lo que se refiere más bien a la explicación de un fenómeno o proceso específico, visto siempre desde el punto de vista de su autor. (Aguilera, 2000)
---------------	---

Fuente: Elaboración propia.

El concepto mismo proviene de una filosofía de mente y lenguaje, el cual, ha sido analizado filosóficamente y, por lo tanto, no existe se genera la teoría con una representación científica.

El término “modelo”, ha generado la capacidad de entenderlos de acuerdo con una parte científica de acuerdo con representaciones más que teorías y, gracias a ello, los modelos se entienden como representaciones de los fenómenos, modos al carácter representativo y propiedad esencial que los diferentes tipos de modelos tienen en sí.

2.5 Clima laboral

2.5.1 Antecedentes

El clima organizacional o laboral nos beneficia para poder obtener información del ambiente y comprende al funcionamiento de las compañías actualmente sobre la percepción del personal. Así, los instrumentos de aplicación y/o cuestionarios de

clima laboral cuentan con elementos, dimensiones o ítems para obtener un diagnóstico y con ello, realizar toma de decisiones estratégicas.

La actualización del significado, empezando por los inicios y la dificultad para definirlo de forma más sistematizada, fue gracias al pioneros acerca de esta idea que se destaca, el psicólogo Kurt Lewin en conjunto con Douglas McGregor y otros. El pionero explica una teoría referente a diferentes coincidencias sobre las dimensiones más comunes de los modelos organizacionales. La interrelación sobre los diferentes significados sobre el análisis de la cultura laboral o la percepción de las/los colaboradoras/es. (Orbegoso, 2010)

2.5.2 Definición

Sobre el concepto de clima laboral, existen varias teorías, pero Olaz refiere el conjuntar varios significados para poder entender este gran concepto aplicado en varias organizaciones. El clima laboral refiere al tener diferentes rasgos que ayuden a poder establecer un significado en general: (Olaz, 2022)

“Es la conjunción de diversas variables enfocadas a situaciones reales en diferente orden por medio su actividad, que fluctúa en un tiempo determinado, teniendo como seguimiento una la diferencia entre todos las/los colaboradoras/es sobre la organización.” (Olaz, 2022)

— Dar respuesta a la parte lógica sobre el seguimiento de algo, esto refiere a que es una declaración de las actividades naturales en la cultura organizacional, aunque la cultura puede variar dependiendo de los acontecimientos presentados, la independencia de cada individuo por el nivel de energía necesario para ello. (Olaz, 2022)

— Se encuentra relacionado por dos aspectos, el aspecto dentro de la propia empresa y el que se encuentra, de una u otra forma, fuera del ambiente con el que se relaciona la empresa. (Olaz, 2022)

— Se encuentra dictada gracias a su mayor parte por las actividades y percepciones del capital humano, esto refiere a aquellas actitudes, expectativas y aptitudes, por todos los contextos económicos, culturales organizacionales y sociológicos. (Olaz, 2022)

— La actividad denominada «exterior» al colaborador/a, se encuentra desarrollado por su propio ser, esto representa a una valoración integral sobre las consecuencias de uno mismo y de los grupos en los que el colaborador/a se desenvuelve y apropia a la organización teniendo el sentido de pertenencia. (Olaz, 2022)

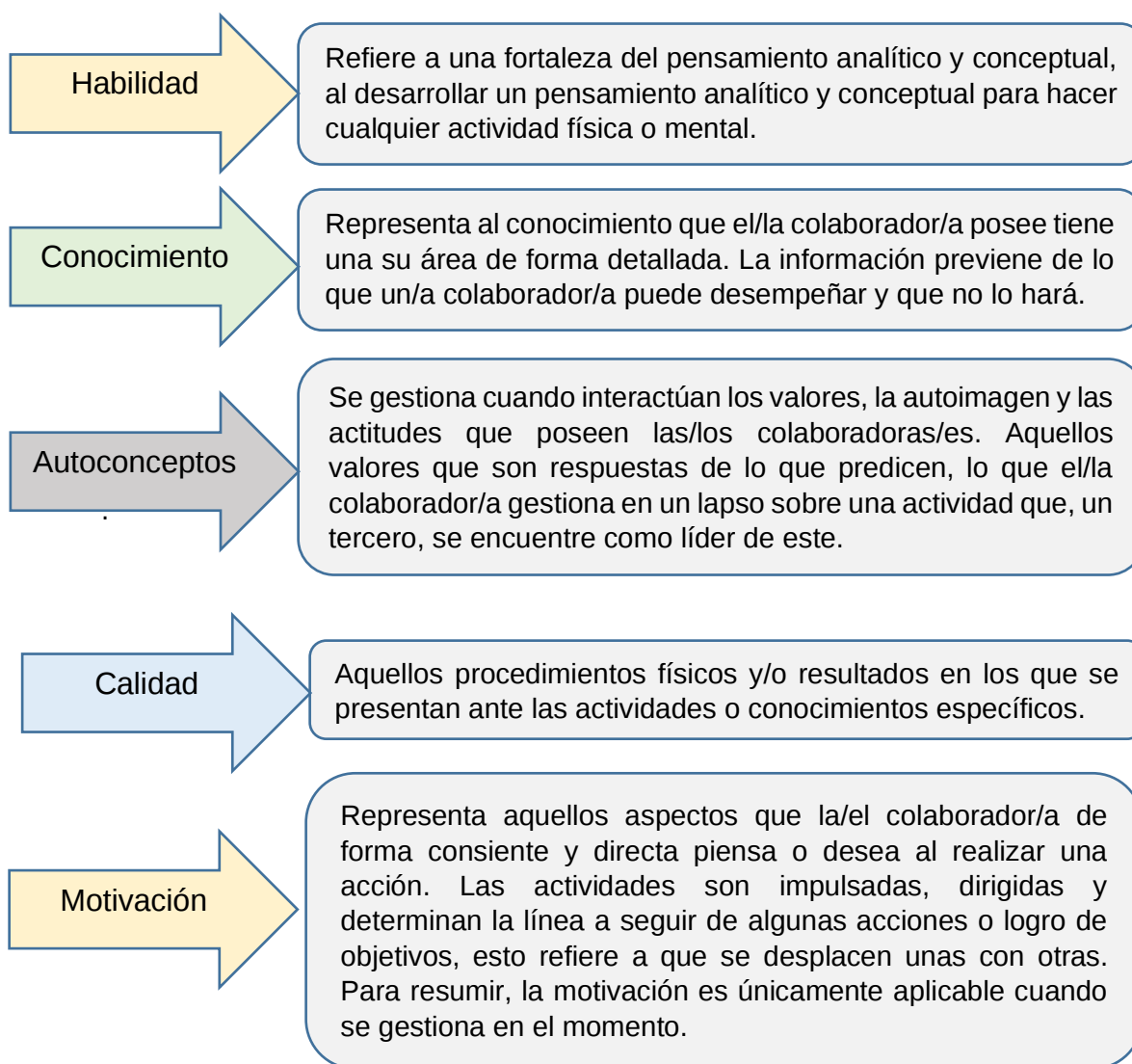
De otra forma, la información representada se puede referir de forma inconsciente, el clima organizacional o laboral representa una relación con las percepciones de forma ambiental, atmosférica, sobre las/los compañeras/os de trabajo, etc. (Olaz, 2022)

2.5.2 Características

Existen varios autores dónde distinguen en aspectos y/o dimensiones el clima laboral, tal caso es McClelland (1973), quien lo define por medio de un modelo:

Tabla 2.4.

Modelo de McClelland



Referencia: Elaboración propia con base a McClelland, (McClelland, 1993).

2.6 Cultura Laboral

La cultura consolida el concepto básico que sustenta una competitividad empresarial. Para Belalcázar (2012) la cultura de la empresa está generada gracias a la tradición, las formas y valores que generan la línea para la alta dirección en el desarrollo de las funciones, percepciones y actividades siendo la base de presunciones básicas e ideologías que colaboran con los miembros de la empresa, estos aspectos se realizan de forma inconsciente y que definen la visión en su entorno. (Belalcázar, 2012)

La información se conjunta con la ideología que representa Chiavenato, el cual refiere a la cultura como parte del vivir en la empresa, cómo se trabaja en ella, cómo se toma parte en sus actividades, el hacer su desarrollo profesional o carrera y el contribuir en el modo en que las personas interactúan al incluir las actitudes y supuestos en la interacción con el personal. (Chiavenato, 2009)

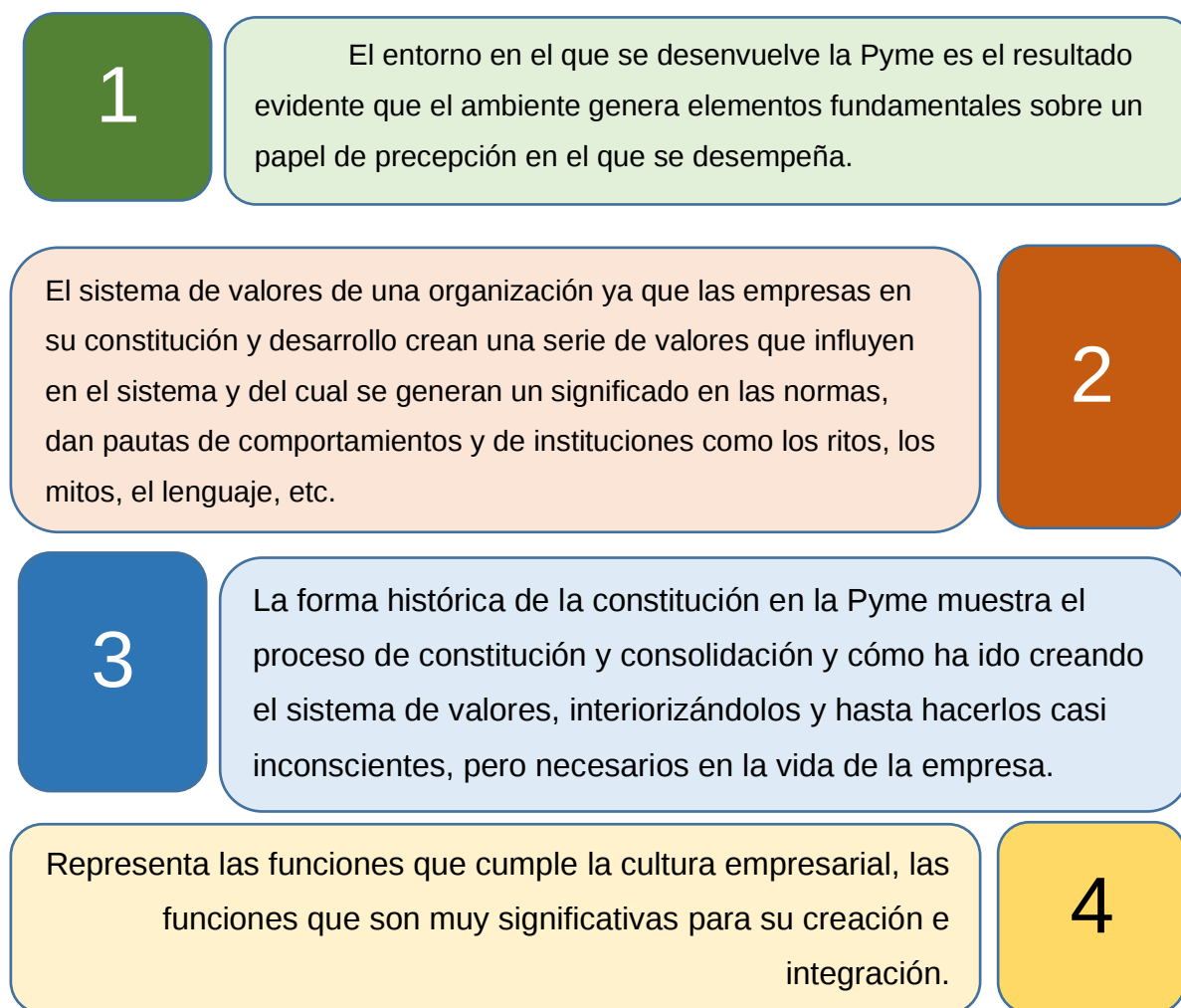
2.6.1 Etapas en la cultura

Debemos identificar que en la cultura se desprenden una serie de normas, pautas de conducta, artefactos, etc. con los que los individuos se sienten más o menos identificados.

De acuerdo con el autor Belalcázar, se presentan cuatro etapas que conforman la cultura en la empresa:

Tabla 2.5.

Etapas cultura en la empresa



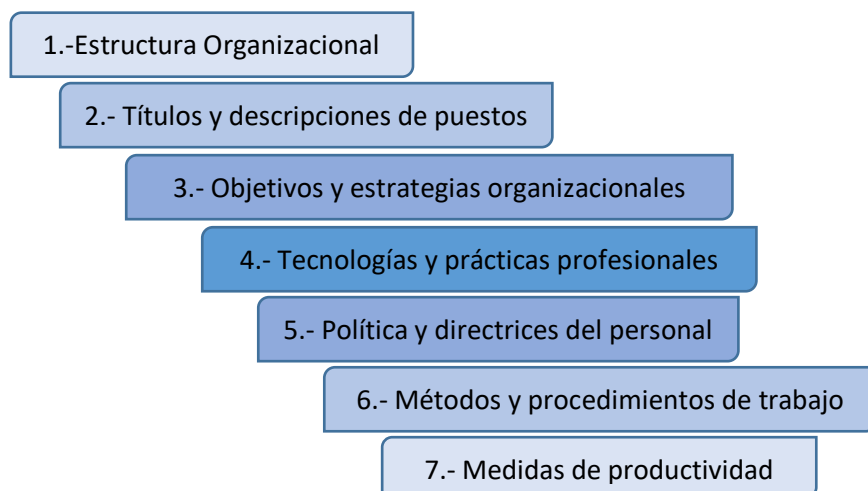
Referencia: Elaboración propia con base a Belalcázar, (Belalcázar, 2012).

Chiavenato refiere un triángulo que representan aspectos formales visibles, los cuales son estos puntos públicamente observables orientados a las empresas con una dirección a las tareas cotidianas.

A continuación, se presentan algunos aspectos relacionados con la cultura laboral:

Tabla 2.6.

Cultura Laboral



Referencia: Elaboración propia con base a Chiavenato, (Chiavenato, 2009).

Gracias a la información anterior, podemos tomar elementos para agregar la Cultura laboral en nuestro Modelo de Clima laboral, ya que es un elemento importante tomando en cuenta a la estructura empresarial y las metas.

2.7 Riesgos Psicosociales

El gobierno de México ha diseñado marcos legales para garantizar el mínimo de seguridad al empleado, en la cultura mexicana, el personal en cualquier organización tiene el sentimiento de generar más del 100% de sus funciones creando una dependencia en el trabajo, esto ha originado que el personal deba quedarse tiempo extras sin recibir remuneración alguna, trabajar sin gozar de vacaciones ante la ley y hasta realizar actividades con cargas laborales al generar estrés laboral.

Por ello, en el 2018 México generó una normatividad expedida en el Diario Oficial de la Federación DOF: 23/10/2018, Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención con el objetivo de identificar, analizar y prevenir los factores que pueden provocar trastornos de ansiedad no orgánicos como sueño-vigilia de adaptación y de estrés grave derivado por las funciones del puesto de trabajo y otros elementos que lo integran por el trabajo desarrollado y generar una promoción de un ambiente favorable en los centros de trabajo. (SEGOB, NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención., 2018)

La NOM 035 establece dos cuestionarios, uno de ellos con 25 preguntas aproximadamente, que establece aquellas/os trabajadoras/es que sujetos a acontecimientos traumáticos severos y la segunda con 46 preguntas para identificar aquellos factores de riesgo psicosocial en Pymes con menos de 50 trabajadoras/es.

La generación de este cuestionario a Pymes con más de 50 trabajadoras/es se realiza gracias a la toma de muestra representativa con la siguiente fórmula:

Figura 2.11.

Fórmula muestra NOM-035

Fórmula para tomar la muestra representativa:

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

Fuente: NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención

En dónde:

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

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

0.9604 y 0.0025 permanecen constantes.

Ejemplo: Para 100 trabajadores, $N=100$, sustituyendo en la Ecuación 1

Gracias a lo anterior, podemos identificar aquellos aspectos que el marco legal normativo establece y da mayor validez al Modelo de Clima laboral que se genera. (SEGOB, NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención., 2018)

2.8 Síndrome de Burnout (Empleado Quemado)

2.8.1 Antecedentes y concepto

El “Síndrome de Burnout”, Síndrome de Quemarse por el Trabajo (SQT) o Empleado Quemado, se referido en específico a aquellos aspectos en la laboral y que no se debe aplicar para desarrollar otras experiencias de la vida. En 1974, el psicólogo Herbert Freudenberger fue el primero que mencionó el “síndrome de agotamiento laboral” al observar cómo la OMS incluyó en su nueva lista de Clasificación Internacional de Enfermedades.

El empleado quemado, exceso en el trabajo o "síndrome de burnout" es reconocido como trastornos mentales en la última versión Clasificación

Internacional de Enfermedades (CIE) elaborada por la Organización Mundial de la Salud (OMS). (Infobae, 2022)

La CIE-11 "creada para reflejar los nuevos aspectos en la creación y uso de información en la salud" y sostienen que "va a crecer la forma en que se codifican las condiciones en el entorno clínico" a partir del 2022 ya que los estados miembros acordaron que las clasificaciones entran en vigor el 1 de enero de 2022, en la 72° Asamblea Mundial de la Salud en Ginebra, Suiza. (Infobae, 2022)

La Organización Mundial de la Salud (OMS) reconoció el "burnout", como una enfermedad, generando que su diagnóstico entrara en vigor en el 2022 generando información sustantiva a por el agotamiento mental, emocional y físico que causa las actividades laborales. "Burnout", ("quemarse" o agotamiento laboral) fue anunciada por la OMS al indicar que no es una "condición médica", sino como un "síndrome derivado del estrés laboral y que no fue gestionado con éxito" hasta la fecha. (Forbes, 2019)

Maslach Bournout Inventory, quien establece la medición sobre si hay presencia o no, refiere a un cuestionario de 22 preguntas con tres dimensiones, Cansancio emocional, Despersonalización y Realización personal los cuales aportan información sustantiva para saber en qué dimensión y/o aspecto se debe enfatizar con el fin de realizar planes de estrategias. Por ello, la importancia de integrarlo al Modelo de Clima laboral, con el fin de identificar si el personal presenta con Síndrome de Burnout.

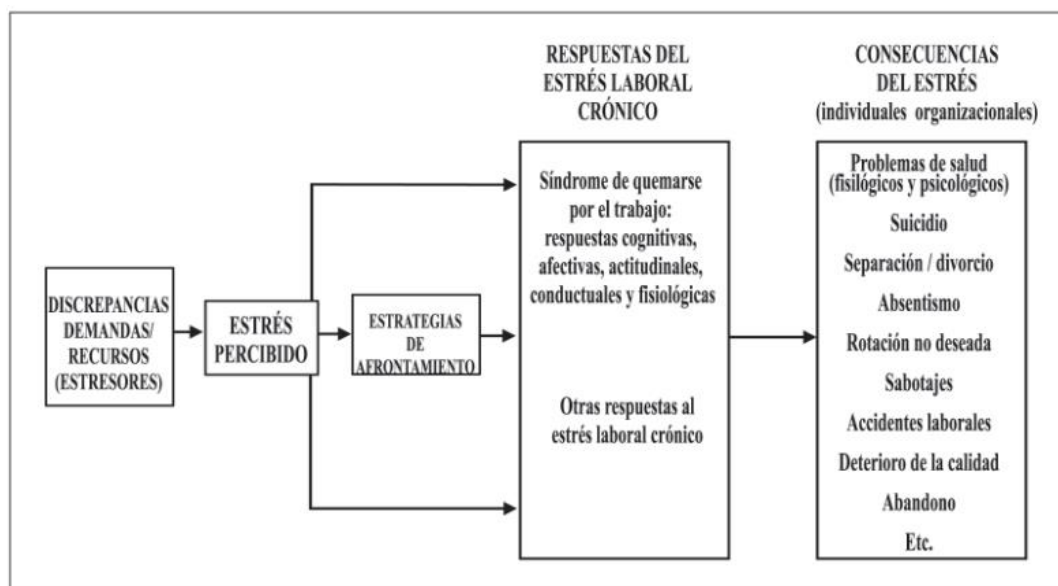
2.8.1 Estrés Crónico

Debido a que el nombre es determinado de acuerdo con las patologías obtenidas por el trabajo, se ha incorporado desde el lenguaje coloquial numerosas problemáticas por las actividades laborales, tales como frustración, aburrimiento, ansiedad, cansancio, insatisfacción laboral, etc. (Gil Monte, 2006)

A continuación, se presenta el proceso del estrés crónico:

Figura 2.12.

Proceso del Estrés Crónico



Referencia: Elaboración de Pedro Gil Monte (Gil Monte, 2006)

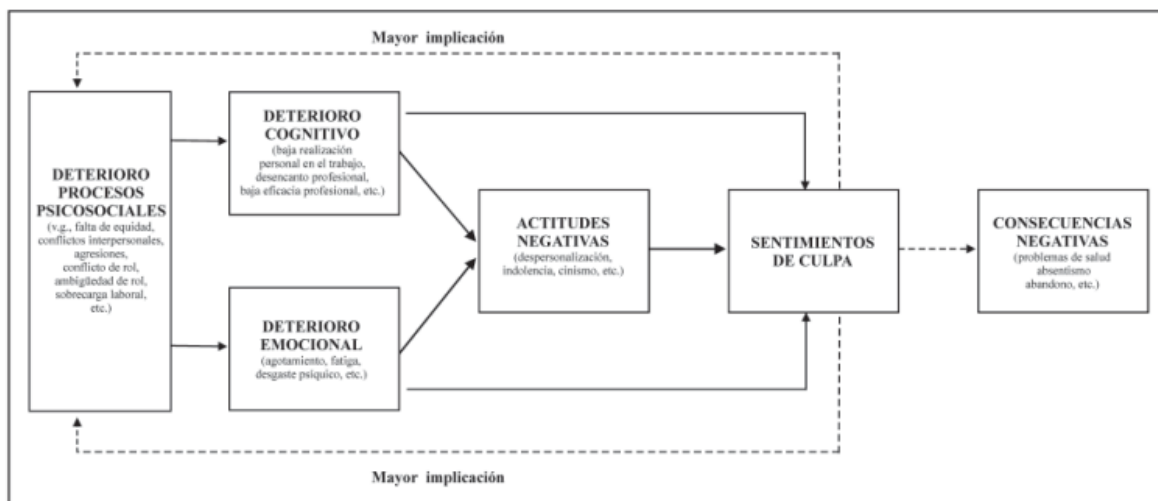
2.8.2 Proceso Desarrollo SQT

Con relación al Deterioro de procesos psicosociales, los deterioros cognitivos y emocionales generan actitudes negativas a la percepción de cualquier factor que

influya en el trabajo, esto repercute a generar sentimientos de culpa y consecuentemente desarrollan consecuencias negativas en su salud como abandono, ausentismos, etc.

Figura 2.13.

Proceso del Desarrollo SQT



Referencia: Elaboración de Pedro Gil Monte (Gil Monte, 2006)

2.9 Desempeño Profesional

2.9.1 Antecedentes

El Desempeño por objetivos, Desempeño por puestos y Características del individuo y Conocimiento, los cuales generan el desempeño laboral a medir por área laboral y por persona en la Pyme.

Nuestro interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, es decir, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a

otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal, determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades personales y de su percepción del papel que desempeñará. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas las variables que más lo condicionan.

El desempeño presenta sus inicios en el área de ciencias económicas con el autor Adam Smith quien desarrolla el concepto en “La riqueza de las naciones”. El desempeño está también desarrollo con la ingeniería la cual, describe en gran medida, como un indicador para la toma de decisiones laborales en las organizaciones, este desempeño oscila en todos los niveles siendo entendible y cuantificable. Las organizaciones deben tener como prioridad el desarrollar actividades que se caractericen en tener condiciones e incertidumbres en los procesos complejos, ambientes de volatilidad, nula o negativa retroalimentación. (Cequea, 2012)

2.9.2 Concepto

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como

evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etcétera. Algunos de estos conceptos son intercambiables.

En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etcétera. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de RH acorde con las necesidades de la organización. (Chiavenato, 2009)

2.9.3 Características

La evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios.

Puede tener los siguientes objetivos intermedios:

Tabla 2.7.

Tabla de evaluación de desempeño

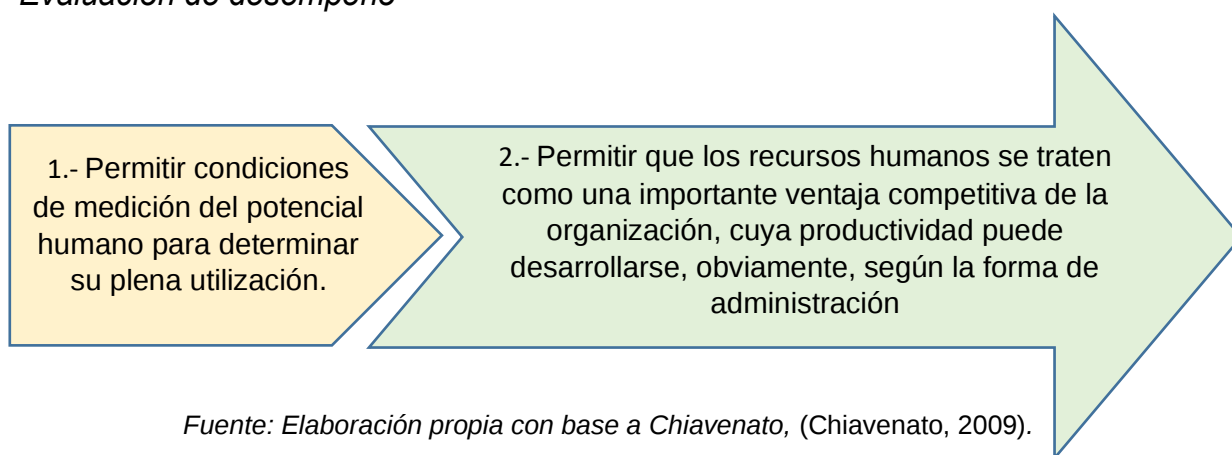
1)	Adecuación del individuo al puesto.
2)	Capacitación.
3)	Promoción.
4)	Incentivo salarial por buen desempeño.
5)	Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6)	Autoperfeccionamiento del empleado.
7)	Información básica para la investigación de recursos humanos.
8)	Estimación del potencial de desarrollo de las/los colaboradoras/es.
9)	Estímulo para una mayor productividad.
10)	Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11)	Realimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
12)	Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera.

Fuente: Elaboración propia con base a Chiavenato, (Chiavenato, 2009).

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en dos fases:

Figura 2.14.

Evaluación de desempeño



No obstante, se integran aquellos elementos culturales de la organización con el fin de obtener un conocimiento más amplio de sus funciones para un correcto desempeño profesional.

2.9.4 Estrategias de intervención

1. Analizar e identificar aquellos factores de Actos de violencia o riesgo psicosocial y evaluar el entorno organizacional.
2. Crear y adoptar las medidas para controlar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, actos de violencia, promover el entorno organizacional favorable, así como atender las prácticas negativas en el clima laboral.

3. Identificar al personal sujeto a los acontecimientos traumáticos severos durante o con motivo del trabajo y canalizarlos para su atención.
4. Practicar exámenes médicos y evaluaciones psicológicas al personal expuesto a violencia laboral y/o a los factores de riesgo psicosocial cuando presenten signos o síntomas que generen problemáticas a la salud o por el resultado de la identificación y análisis realizado por un cuestionario.
5. Crear y difundir la política de prevención de riesgos psicosociales.
6. El proporcionar mecanismos y herramientas por prácticas opuestas al clima laboral y para denunciar actos de violencia.
7. Registrar y mantener en expediente las posibles problemáticas a la salud por factores de riesgo psicosocial o actos de violencia.
8. Nombres del personal que practicaron las evaluaciones o exámenes y que se comprobó presencia a los acontecimientos traumáticos severos, actos de violencia laboral o factores de riesgo psicosocial.
9. Las cargas de trabajo.
10. La falta de control sobre el trabajo.
11. La rotación de turnos y jornadas de trabajo que exceden lo establecido a la Ley Federal del Trabajo.
12. Afectaciones a los tiempos en la relación trabajo-familia.

2.10 Introducción

El instrumento de clima laboral es la recopilación de varios campos de estudio que tiene como objetivo el recopilar información en una sola aplicación y,

posteriormente, analizar los resultados por separado generando un resultado integral para la generación de estrategias en la Pyme.

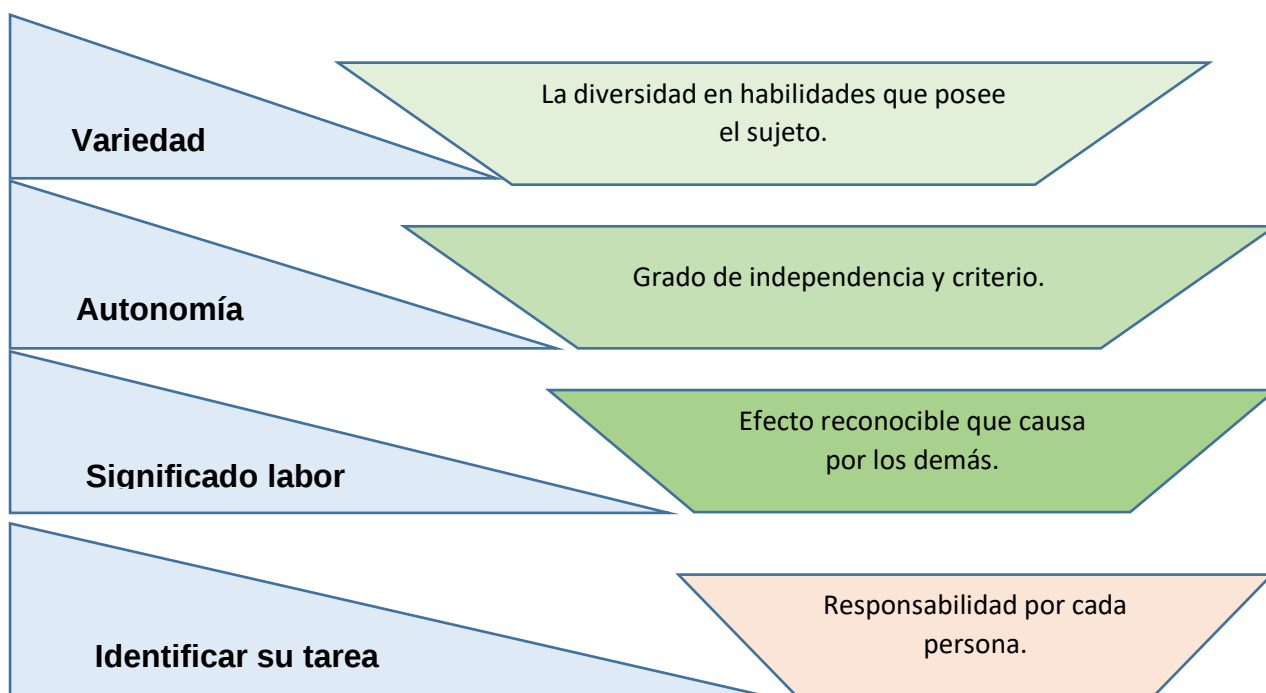
2.10.2 Dimensiones

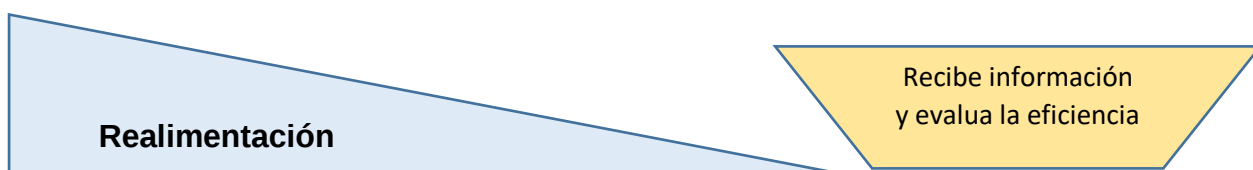
Las dimensiones son la cantidad de aspectos o preguntas que se están enfocando a un área de estudio determinado, dependiendo de cada instrumento, las dimensiones deben desarrollarse con el fin de recuperar información sustantiva para la toma de decisiones. Algunos ejemplos de dimensiones son: Promoción, Condiciones físicas, Satisfacción, Organización, Objetivos, etc. (García-Pozo, 2010)

Por ello, Chiavenato identifica 5 dimensiones esenciales para cada puesto:

Figura 2.15.

Dimensiones





Fuente: Elaboración propia con base a Chiavenato, (Chiavenato, 2009, pág. 179).

2.10.3 Niveles de medición

Se refiere a darle un valor numérico o símbolo que los represente al generar opciones de respuesta o valores con el objetivo de pre codificar y generar de forma cuantitativa los resultados para aplicar un análisis estadístico. (Herández Sampieri, 2014, pág. 214)

A continuación, se muestran los niveles de medición más reconocidos:

Figura 2.16.

Mediciones

Nivel de medición nominal: Dos o más categorías del aspecto o ítem sin orden de jerarquía.

Ejemplo nivel de medición nominal:

Género:	Valor:		Género:	Valor:
Femenino	2	ó	Masculino	2
Masculino	1		Femenino	1

Nivel de medición ordinal: Varias categorías con orden mayor a menor.

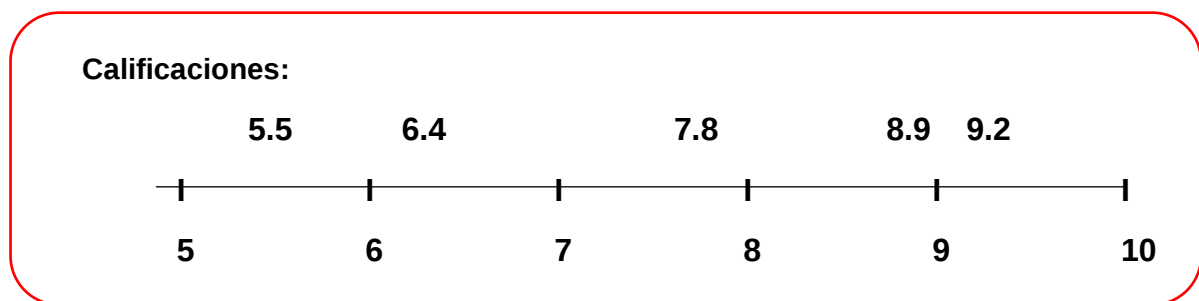
Ejemplo nivel de medición ordinal:

Valor en escala:	Profesión:
------------------	------------

90	Ingeniero Físico
80	Mercadólogo
70	Actor
60	Camarógrafo
50	Mantenimiento

Nivel de medición por intervalos: Varias categorías con orden o jerarquía con intervalos establecidos.

Ejemplo nivel de medición por intervalos:



Nivel de medición de razón: Todas las características del nivel de intervalos identifican el cero real y absoluto.

Ejemplo nivel de medición de razón:

La temperatura con: 0°C

Las ventas de un producto: 0 es un número cuantificable.

No consumir medicamentos: 3 consumo de Paracetamol.

Fuente: Elaboración propia con base a Sampieri, (Herández Sampieri, 2014, pág. 216)

CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Introducción

La presente investigación propone generar el Modelo de Clima laboral y su relación con el desempeño profesional en el personal, por ello, se requiere identificar al tipo de población de estudio como se menciona a continuación:

3.2 Población de Estudio:

La población de estudio es el conjunto de elementos que son el objeto de estudio, el cual pretende generar la investigación en las siguientes Pymes de la asociación:

Asociación de Hoteleros en Puebla (asociacionpoblanahotelesymoteles.com)

Asociación de Hoteles del Centro Histórico de Puebla AC
(asociacionpoblanahotelesymoteles.com)-(50 Pymes aproximadamente)

Se pretende identificar las Pymes en esta asociación que se encuentren en el Centro Histórico de Puebla, por ello, se tomó la cantidad de Pymes que contiene y se obtuvo la muestra de estudio.

3.2.1 Muestra del Estudio:

La muestra de estudio es una porción que se extrae de una población estadística para un determinado estudio con el fin de presentar, conocer y determinar los aspectos de dicha población.

Para obtener la siguiente muestra del estudio se realizó la ecuación de la Muestra probabilística con la población de las Pymes que se encuentran en el Centro Histórico de la ciudad de Puebla:

Muestreo Probabilístico:

Fórmula: $n = \frac{Z^2 p q N}{N e^2 + Z^2 p q}$

N=	2500 (población)	
p=	0.5 (proporción del individuo características del estudio)	
q=	0.5 (proporción del individuo no poseen la característica)	n= 66.28
Z=	1.65 (Constante nivel de confianza con 90%)	n= 66 personas
e=	0.10 (error muestral deseado)	

$$\text{Procedimiento: } n = \frac{(1.65)^2 (0.5)(0.5)(2500)}{(2500) (0.10^2) + (1.65^2)(0.5)(0.5)}$$

Los resultados del muestreo probabilístico reflejan que el instrumento debe aplicarse a 66 personas en las Pymes que se encuentren en el centro histórico de la Asociación de Hoteles del Centro Histórico de Puebla AC.

3.3 Elaboración instrumento de medición del Clima laboral

El Modelo de Clima laboral presenta un instrumento de medición que pretende obtener información sustantiva para poder generar la relación del Clima laboral y el desempeño profesional, por lo que el Modelo abarca los Campos de Investigación:

Figura 3.1.

Elementos en los Campos de Investigación



Fuente: Elaboración propia.

3.2.1 Datos sociodemográficos

Los datos sociodemográficos son obtenidos por parte de la Norma Mexicana NMX R 025 SCFI 2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación, los cuales, fueron actualizados y agregados al instrumento de medición con el fin de obtener datos

que puedan aportar información en la toma de decisiones. (SEGOB, NMX-R-025-SCFI-2015, 2015)

3.2.2 Riesgos Psicosociales

De acuerdo con la NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención 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. (SEGOB, NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención., 2018). El cuestionario de Riesgo Psicosocial se toma con 46 preguntas, ya que las Pymes a analizar no alcanzan más de los 50 trabajadoras/es.

3.2.3 Síndrome de Burnout

Es el desgaste ocupacional que sufre un colaborador como resultado de un estrés crónico en su lugar de trabajo en los contextos laborales y que no debe aplicarse para describir experiencias de la vida personal. La clasificación se encuentra en la CIE-11 en la OMS considerándose un padecimiento laboral. (Infobae, 2022). En este cuestionario se analizan las preguntas en conjunto con su evaluación, ya que el actual, es un poco confuso y para obtener respuestas más acertadas, hubo cambios sin perder la esencia del aspecto a investigar.

3.2.4 Desempeño Profesional

La productividad que se va generando en relación con un Modelo de Clima laboral en el personal con el fin de identificar si mejora o no su desempeño laboral de acuerdo con su percepción individual.

3.3 Instrumento de Clima laboral

Evaluación del Clima laboral

En las Pequeñas y Medianas empresas (Pymes), es importante conocer la percepción que tienen el personal sobre el Clima laboral y su influencia en su desempeño laboral, por lo que se aplicará un instrumento de medición para saber cuáles son las fortalezas y áreas de oportunidad a mejorar.

La recopilación de datos es para fines investigativos, la información que se obtiene del cuestionario es de carácter confidencial y los resultados se presentan de forma general no personal. No se revela de forma individual de cada participante.

Datos Generales

Marque una "X" a la respuesta que se le indica.

1.- Sexo

Mujer ☐ Hombre ☐

2.- Edad

Menos de 17 años ☐ 18 a 29 años ☐ 30 a 39 años ☐ 40 a 49 años ☐
50 a 59 años ☐ 60 a más años ☐

3.- Estado Civil

Soltera/o ☐ Casada/o ☐ Unión libre ☐
Divorciada/o ☐ Viuda/o ☐

4.- Años de antigüedad en el centro de trabajo.

Menos de un año ☐ De 1 a 3 años ☐ De 4 a 9 años ☐
Más de 10 años ☐ Años de antigüedad ☐

5.- Jornada de Trabajo

☐ Diurno (entre las 6am y 8pm)
☐ Nocturno (entre las 8pm y las 6am)
☐ Mixto (comprende anteriores horarios teniendo máximo 3.5 horas en nocturno)
☐ Otro

6.- Tipo de Plaza

Base ☐ Confianza ☐ Honorarios ☐ Outsourcing ☐ Otro ☐

7.- Tienes alguna discapacidad

No ☐ Intelectual ☐ Motriz ☐ Auditiva ☐ Visual ☐

8.- Escolaridad

Sin escolaridad ☐ Primaria ☐ Secundaria ☐ Bachillerato o Preparatoria ☐
Carrera Técnica ☐ Licenciatura ☐ Maestría ☐ Doctorado ☐

9.- ¿Tiene hijas/os?

Si ☐ No ☐

10.- Puestos

Nombre de tu puesto: _____ Nombre puesto de/la jefa/e inmediata/o: _____

11.- Nivel jerárquico:

☐ Operativo (Realiza las actividades que se planean)
☐ Táctico (Planes que realiza para alcanzar las metas) Ejemplo mando medio

☐ Estratégico (Implementa la directriz, las metas a conseguir y objetivos/políticas) Ejemplo Jefas/es

TRABAJADORES QUE FUERON SUJETOS A ACONTECIMIENTOS TRAUMÁTICOS SEVEROS

Marque una "X" a la respuesta que se le indica.

I.- Acontecimiento traumático severo.		Respuestas		
	¿Ha presenciado o sufrido alguna vez, durante o con motivo del trabajo un acontecimiento como los siguientes:	Si		No
1	Accidente que tenga como consecuencia la muerte, la pérdida de un miembro o una lesión grave?			
2	Asaltos?			
3	Actos violentos que derivaron en lesiones graves?			
4	Secuestro?			
5	Amenazas?			
6	Cualquier otro que ponga en riesgo su vida o salud, y/o la de otras personas?			

Si todas las respuestas a la Sección I Acontecimiento traumático severo, son "NO", no es necesario responder las demás secciones

II.- Recuerdos persistentes sobre el acontecimiento (durante el último mes):		Si	Respuestas	No
7	¿Ha tenido recuerdos recurrentes sobre el acontecimiento que le provocan malestares?			
8	¿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):		Si	Respuestas	No
9	¿Se ha esforzado por evitar todo tipo de sentimientos, conversaciones o situaciones que le puedan recordar el acontecimiento?			
10	¿Se ha esforzado por evitar todo tipo de actividades, lugares o personas que motiven recuerdos del acontecimiento?			
11	¿Ha tenido dificultad para recordar alguna parte importante del evento?			
12	¿Ha disminuido su interés en sus actividades cotidianas?			
13	¿Se ha sentido usted alejado o distante de los demás?			
14	¿Ha notado que tiene dificultad para expresar sus sentimientos?			
15	¿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):		Si	Respuestas	No
16	¿Ha tenido usted dificultades para dormir?			
17	¿Ha estado particularmente irritable o le han dado arranques de coraje?			
18	¿Ha tenido dificultad para concentrarse?			
19	¿Ha estado nervioso o constantemente en alerta?			
20	¿Se ha sobresaltado fácilmente por cualquier cosa?			

CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL Y EVALUAR EL ENTORNO ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS DE TRABAJO

Para responder las preguntas siguientes considere las condiciones ambientales de su centro de trabajo. Marque una "X" a la respuesta que se le indica.

Para responder las preguntas siguientes considere las condiciones de su centro de trabajo, así como la cantidad y ritmo de trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico					
2	Me preocupa sufrir un accidente en mi trabajo					
3	Considero que las actividades que realizo son peligrosas					
4	Por la cantidad de trabajo que tengo debo quedarme tiempo adicional a mi turno					
5	Por la cantidad de trabajo que tengo debo trabajar sin parar					
6	Considero que es necesario mantener un ritmo de trabajo acelerado					
7	Mi trabajo exige que esté muy concentrado					
8	Mi trabajo requiere que memorice mucha información					
9	Mi trabajo exige que atienda varios asuntos al mismo tiempo					

Las preguntas siguientes están relacionadas con las actividades que realiza en su trabajo y las responsabilidades que tiene.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
10	En mi trabajo soy responsable de cosas de mucho valor					
11	Respondo ante mi jefe por los resultados de toda mi área de trabajo					
12	En mi trabajo me dan órdenes contradictorias					
13	Considero que en mi trabajo me piden hacer cosas innecesarias					

Las preguntas siguientes están relacionadas con el tiempo destinado a su trabajo y sus responsabilidades familiares.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
14	Trabajo horas extras más de tres veces a la semana					
15	Mi trabajo me exige laborar en días de descanso, festivos o fines de semana					
16	Considero que el tiempo en el trabajo es mucho y perjudica mis actividades familiares o personales					
17	Pienso en las actividades familiares o personales cuando estoy en mi trabajo					

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

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
18	Mi trabajo permite que desarrolle nuevas habilidades					
19	En mi trabajo puedo aspirar a un mejor puesto					
20	Durante mi jornada de trabajo puedo tomar pausas cuando las necesito					
21	Puedo decidir la velocidad a la que realizo mis actividades en mi trabajo					
22	Puedo cambiar el orden de las actividades que realizo en mi trabajo					

Las preguntas siguientes están relacionadas con la capacitación e información que recibe sobre su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
23	Me informan con claridad cuáles son mis funciones					
24	Me explican claramente los resultados que debo obtener en mi trabajo					
25	Me informan con quién puedo resolver problemas o asuntos de trabajo					
26	Me permiten asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo					
27	Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo					

Las preguntas siguientes se refieren a las relaciones con sus compañeros de trabajo y su jefe.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
28	Mi jefe tiene en cuenta mis puntos de vista y opiniones					
29	Mi jefe ayuda a solucionar los problemas que se presentan en el trabajo					
30	Puedo confiar en mis compañeros de trabajo					
31	Cuando tenemos que realizar trabajo de equipo los compañeros colaboran					
32	Mis compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo dificultades					
33	En mi trabajo puedo expresarme libremente sin interrupciones					
34	Recibo críticas constantes a mi persona y/o trabajo					
35	Recibo burlas, calumnias, difamaciones, humillaciones o ridiculizaciones					
36	Se ignora mi presencia o se me excluye de las reuniones de trabajo y en la toma de decisiones					
37	Se manipulan las situaciones de trabajo para hacerme parecer un mal trabajador					
38	Se ignoran mis éxitos laborales y se atribuyen a otros trabajadores					
39	Me bloquean o impiden las oportunidades que tengo para obtener ascenso o mejora en mi trabajo					
40	He presenciado actos de violencia en mi centro de trabajo					

Las preguntas siguientes están relacionadas con la atención a clientes y usuarios.

En mi trabajo debo brindar servicio a clientes o usuarios:	Sí	
	No	

Si su respuesta fue "Sí", responda las preguntas siguientes. Si su respuesta fue "NO" pase a las preguntas de la sección siguiente.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
41	Atiendo clientes o usuarios muy enojados					
42	Mi trabajo me exige atender personas muy necesitadas de ayuda o enfermas					
43	Para hacer mi trabajo debo demostrar sentimientos distintos a los míos					

Soy jefe de otros trabajadores:	Sí	
	No	

Si su respuesta fue "Sí", responda las preguntas siguientes. Si su respuesta fue "NO", ha concluido el cuestionario. Las siguientes preguntas están relacionadas con las actitudes de los trabajadores que supervisa.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
44	Comunican tarde los asuntos de trabajo					
45	Dificultan el logro de los resultados del trabajo					
46	Ignoran las sugerencias para mejorar su trabajo					

Síndrome de Burnout

A continuación, se muestra una serie de aspectos, marque con una "X" la respuesta de acuerdo con la repetición temporal de la pregunta.

		Nunca	Pocas veces al año	Pocas veces al mes	Pocas veces a la semana	Diario
1.-	Me siento emocionalmente agotada/o por mi trabajo.					
2.-	Me siento cansada/o al final de la jornada de trabajo.					
3.-	Me siento fatigada/o cuando me levanto de la cama y tengo que ir a trabajar					
4.-	Comprendo fácilmente cómo se siente el personal que atiende.					
5.-	Creo que trato a algunas personas como si fueran objetos impersonales.					
6.-	Trabajar todo el día con mucha gente es un esfuerzo.					
7.-	Trato muy eficazmente los problemas de las personas.					
8.-	Me siento "quemada/o" por mi trabajo.					
9.-	Creo que influyo positivamente con mi trabajo en la vida de las personas.					
10.-	Me he vuelto más insensible desde que ejerzo esta profesión.					
11.-	Me preocupa el hecho de que me endurezca emocionalmente.					
12.-	Me siento muy activa/o.					
13.-	Me siento frustrada/o en mi trabajo.					
14.-	Creo que estoy trabajando demasiado.					
15.-	Realmente no me preocupa lo que le ocurre al personal que atiende.					
16.-	Trabajar directamente con personas me produce estrés.					
17.-	Puedo crear fácilmente una atmósfera relajada con la gente que atiende.					
18.-	Me siento estimulada/o después de trabajar con la gente que atiende.					
19.-	He conseguido muchas cosas útiles en mi profesión.					
20.-	Me siento acabada/o.					
21.-	En mi trabajo trato los problemas emocionales con mucha calma.					
22.-	Siento que las personas me culpan por algunos de sus problemas.					

Desempeño del personal

A continuación, marca la respuesta con una "X" que consideres más sobresaliente.

		Si	Ni si, ni no	No
1.-	Un Modelo de clima laboral, mejoraría positivamente las capacidades en el desempeño laboral.			
2.-	Un Modelo de clima laboral, mejoraría la percepción de las funciones laborales.			
3.-	Un Modelo de clima laboral, mejoraría la recompensa (material, emocional y subjetiva) en el trabajo.			
4.-	Un Modelo de clima laboral valoraría las recompensas a partir del esfuerzo efectuado.			
5.-	Un Modelo de clima laboral mejoraría el desempeño laboral.			
6.-	¿Puedes explicar a qué se refiere la Misión de tu empresa?			
7.-	¿Puedes explicar a qué se refiere la Visión de tu empresa?			
8.-	¿Conoces el organigrama de tu empresa?			
9.-	¿Conoces los valores de tu empresa?			
10.-	¿Conoces los objetivos de tu empresa?			

Capacitación

Selecciona la importancia ante cada elemento de capacitación que necesita atenderse para mejorar el desempeño laboral.

		Muy importante	Importante	No mucho ni poco importante	Poco importante	No importante
1.-	Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades y proporcionar información de nuevas tecnologías					
2.-	Prevenir Riesgos en el Trabajo					
3.-	Incrementar la productividad					
4.-	Mejorar el nivel educativo					
5.-	Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación					

El trabajo más productivo es el que sale de las manos de una persona contenta.

3.4 Pilotaje instrumento Clima laboral

Se aplicó el instrumento como prueba piloto a 8 personas de nivel licenciatura y maestría, los cuales se les proporcionó un enlace generado por la plataforma Microsoft Formularios: <https://forms.gle/G66sMuzuDhYAHwNNA>

Figura 3.2.

Instrumento en la página web

The screenshot shows a Google Forms interface for a survey titled "Instrumento de Clima laboral". The form is displayed on a light orange background. At the top, there is a header bar with the title "Validación Instrumento Clima Laboral" and navigation icons. Below the header, there are tabs for "Preguntas", "Respuestas", and "Configuración". The main content area is divided into sections. The first section, labeled "Sección 1 de 19", contains the title "Instrumento de Clima laboral" and a paragraph explaining the purpose of the survey: "En las Pequeñas y Medianas empresas (Pymes), es importante conocer la percepción que tienen las personas sobre el Clima laboral y su influencia en su desempeño laboral, es por ello que se aplica un instrumento de medición para saber cuáles son las fortalezas y áreas de oportunidad a mejorar." Below this, there is a paragraph stating: "La recopilación de datos es para fines investigativos, la información que se obtiene del cuestionario son de carácter confidencial y los resultados se presentan de forma general no personal. No se revela de forma individual de cada participante." and a prompt "Selecciona lo que se le indique." The second section, labeled "Sexo *", contains two radio button options: "Hombre" and "Mujer". The form is currently displaying the "Preguntas" tab, and the "Enviar" button is visible in the top right corner.

Fuente: Elaboración propia con base a la plataforma Google Fo

Dentro del instrumento, se agregaron secciones para comentarios y/o sugerencias, esta información es necesaria para desarrollar ajustes en el instrumento en entendimiento, redacción, respuestas adecuadas, etc.

De acuerdo con la retroalimentación del instrumento, se realizan los siguientes ajustes:

3.5 Ajustes al instrumento de medición del Clima laboral

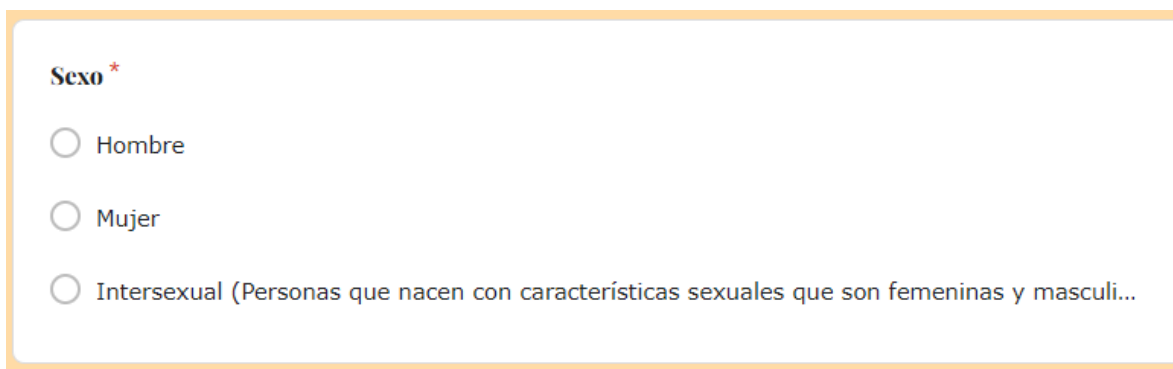
3.5.1 Datos sociodemográficos

Del cuestionario de clima laboral de la NMX025, se describen las mejoras encontradas:

Sexo: Se agregó la definición de intersexual, ya que la OMS refiere que Intersexual son personas que nacen con características sexuales que son femeninas y masculinas al mismo tiempo o no del todo femeninas o masculinas, OMS 2018)

Figura 3.3.

Categoría sexo actualmente



Sexo *

☐ Hombre

☐ Mujer

☐ Intersexual (Personas que nacen con características sexuales que son femeninas y masculini...

Fuente: Elaboración propia con base a la plataforma Google Forms.

Figura 3.4.

Categoría anterior sexo

A screenshot of a Google Forms question titled "Sexo *". The question is displayed in a white box with a light orange border. Below the title, there are four radio button options: "Hombre", "Mujer", "Intersexual", and "Otra...". The "Otra..." option has a small text field next to it for additional input.

Fuente: Elaboración propia con base a la plataforma Google Forms.

Edad:

En la NMX 025 refiere de 15 años a 29, en México la mayoría de edad es a los 18 años, por consiguiente, se optó por separar menores de 18 años y, de 18 años a 29 años como otro rango.

Figura 3.5.

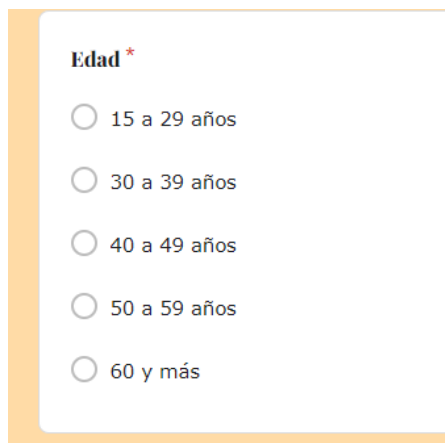
Categoría edad actualmente

A screenshot of a Google Forms question titled "Edad *". The question is displayed in a white box with a light orange border. Below the title, there are seven radio button options representing age ranges: "menos de 18 años", "18 a 29 años", "30 a 39 años", "40 a 49 años", "50 a 59 años", and "60 y más".

Fuente: Elaboración propia con base a la plataforma Google Forms.

Figura 3.6.

Categoría anterior edad



Edad *

- ☐ 15 a 29 años
- ☐ 30 a 39 años
- ☐ 40 a 49 años
- ☐ 50 a 59 años
- ☐ 60 y más

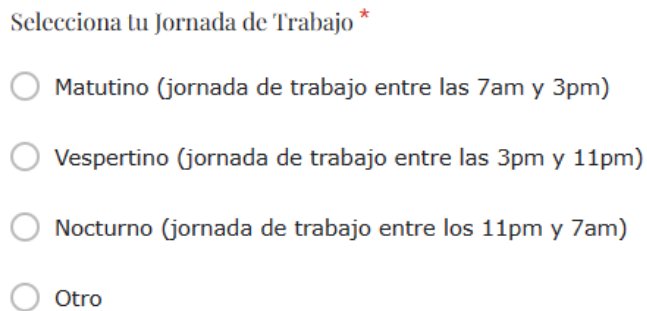
Fuente: Elaboración propia con base a la plataforma Google Forms.

Horario de trabajo:

Aunque define el horario de trabajo el artículo 60 de la Ley Federal de Trabajo, para las Pymes del sector, existen tres horarios, los cuales se aplican de la siguiente manera:

Figura 3.7.

Categoría horario de trabajo actual



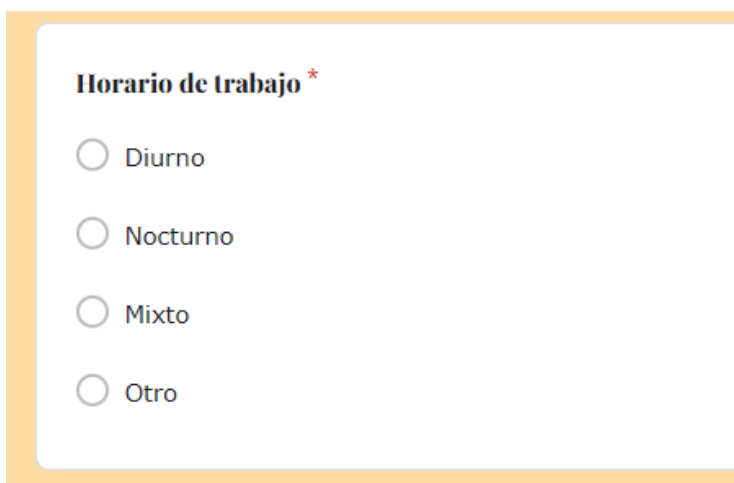
Selecciona tu Jornada de Trabajo *

- ☐ Matutino (jornada de trabajo entre las 7am y 3pm)
- ☐ Vespertino (jornada de trabajo entre las 3pm y 11pm)
- ☐ Nocturno (jornada de trabajo entre los 11pm y 7am)
- ☐ Otro

Fuente: Elaboración propia con base a la plataforma Google Forms.

Figura 3.8.

Categoría horario de trabajo anteriormente



Horario de trabajo *

☐ Diurno

☐ Nocturno

☐ Mixto

☐ Otro

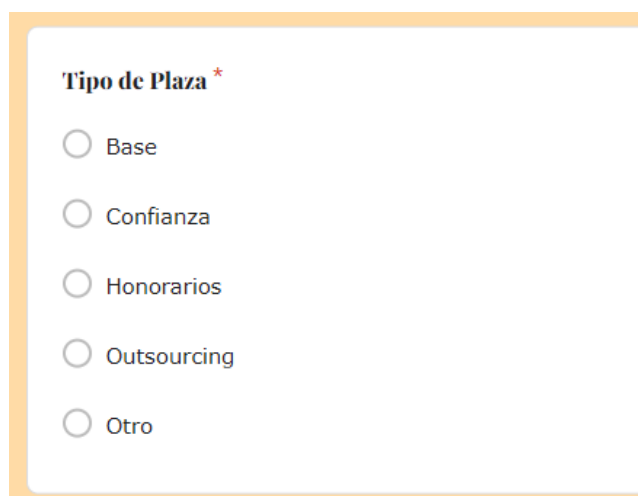
Fuente: Elaboración propia con base a la plataforma Google Forms.

Tipo de Plaza:

Se elimina el tipo de plaza:

Figura 3.9.

Categoría tipo de plaza anteriormente



Tipo de Plaza *

☐ Base

☐ Confianza

☐ Honorarios

☐ Outsourcing

☐ Otro

Fuente: Elaboración propia con base a la plataforma Google Forms.

Escolaridad:

Se agrega el grado de estudio Posdoctorado.

Figura 3.10.

Categoría tipo de plaza anteriormente

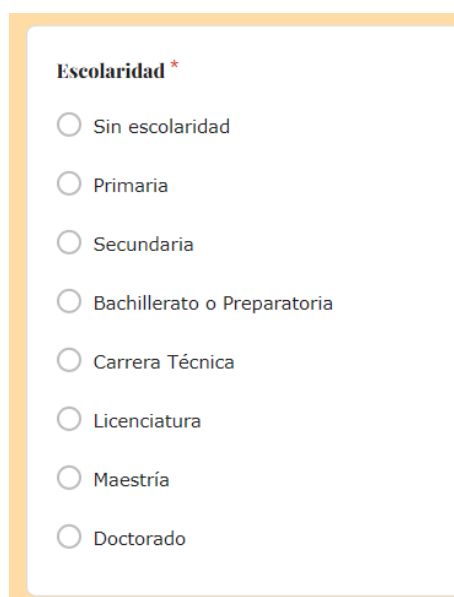
Escolaridad *

- ☐ Sin escolaridad
- ☐ Primaria
- ☐ Secundaria
- ☐ Bachillerato o Preparatoria
- ☐ Carrera Técnica
- ☐ Licenciatura
- ☐ Maestría
- ☐ Doctorado
- ☐ Posdoctorado

Fuente: Elaboración propia con base a la plataforma Google Forms.

Figura 3.11.

Categoría escolaridad anteriormente



Escolaridad *

- ☐ Sin escolaridad
- ☐ Primaria
- ☐ Secundaria
- ☐ Bachillerato o Preparatoria
- ☐ Carrera Técnica
- ☐ Licenciatura
- ☐ Maestría
- ☐ Doctorado

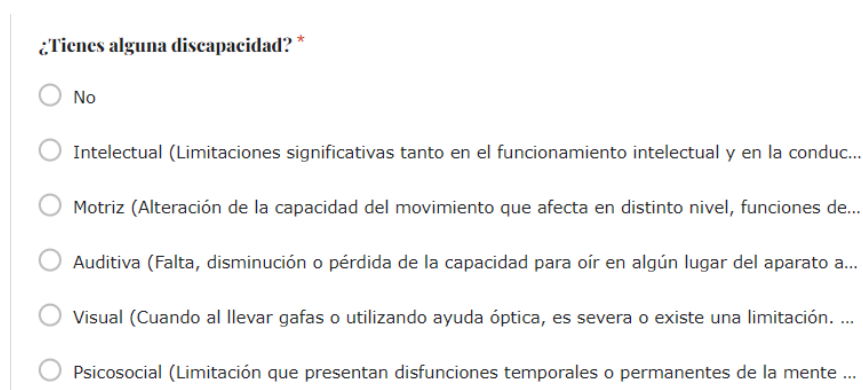
Fuente: Elaboración propia con base a la plataforma Google Forms.

Discapacidad:

Se agrega la definición por parte de la OMS 2001 para que la persona pueda seleccionar la respuesta correcta.

Figura 3.12.

Categoría escolaridad actualmente



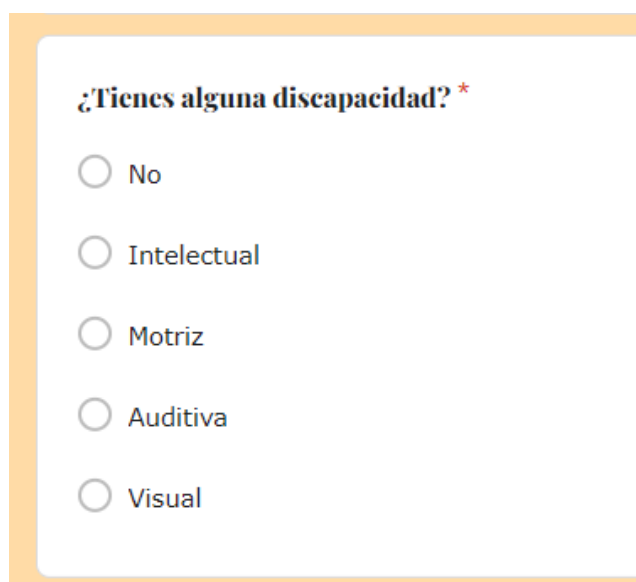
¿Tienes alguna discapacidad? *

- ☐ No
- ☐ Intelectual (Limitaciones significativas tanto en el funcionamiento intelectual y en la conduc...
- ☐ Motriz (Alteración de la capacidad del movimiento que afecta en distinto nivel, funciones de...
- ☐ Auditiva (Falta, disminución o pérdida de la capacidad para oír en algún lugar del aparato a...
- ☐ Visual (Cuando al llevar gafas o utilizando ayuda óptica, es severa o existe una limitación. ...
- ☐ Psicosocial (Limitación que presentan disfunciones temporales o permanentes de la mente ...

Fuente: Elaboración propia con base a la plataforma Google Forms.

Figura 3.13.

Categoría discapacidad anteriormente



¿Tienes alguna discapacidad? *

- ☐ No
- ☐ Intelectual
- ☐ Motriz
- ☐ Auditiva
- ☐ Visual

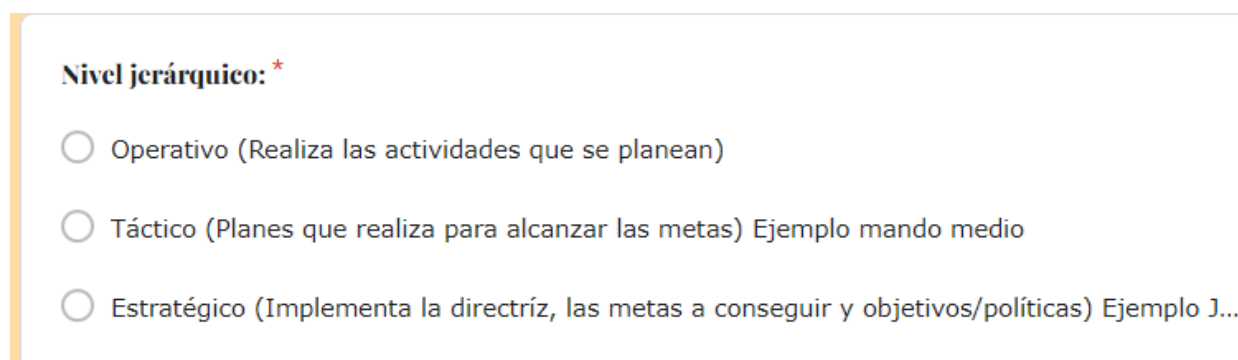
Fuente: Elaboración propia con base a la plataforma Google Forms.

Nivel jerárquico:

Se agregan las definiciones en el nivel jerárquico para que el personal conteste de forma adecuada.

Figura 3.14.

Categoría discapacidad actualmente



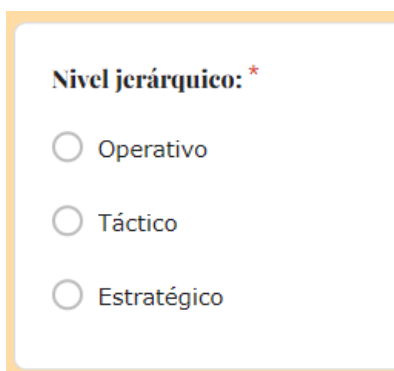
Nivel jerárquico: *

- ☐ Operativo (Realiza las actividades que se planean)
- ☐ Táctico (Planes que realiza para alcanzar las metas) Ejemplo mando medio
- ☐ Estratégico (Implementa la directriz, las metas a conseguir y objetivos/políticas) Ejemplo J...

Fuente: Elaboración propia con base a la plataforma Google Forms.

Figura 3.15.

Categoría discapacidad anteriormente



Nivel jerárquico: *

☐ Operativo

☐ Táctico

☐ Estratégico

Fuente: Elaboración propia con base a la plataforma Google Forms.

3.5.2 Actos de Violencia de la NOM 035 STPS 2018

Se desarrolló que las personas puedan observar en las respuestas, las respuestas de los acontecimientos que muestra el instrumento:

Figura 3.16.

Categoría Actos de violencia actualmente

- I.- ¿Ha presenciado o sufrido alguna vez, durante o con motivo del trabajo un acontecimiento * como los siguientes?
- ☐ ¿Accidente que tenga como consecuencia la muerte, la pérdida de un miembro o una lesión.
- ☐ ¿Asaltos?
- ☐ ¿Actos violentos que derivaron en lesiones graves?
- ☐ ¿Secuestro?
- ☐ ¿Amenazas?
- ☐ ¿Cualquier otro que ponga en riesgo su vida o salud, y/o la de otras personas?
- ☐ Ninguna de las anteriores

Fuente: Elaboración propia con base a la plataforma Google Forms.

Figura 3.17.

Categoría Actos de violencia anteriormente

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

- ☐ ¿Accidente que tenga como consecuencia la muerte, la pérdida de un miembro o una lesión...
- ☐ ¿Asaltos?
- ☐ ¿Actos violentos que derivaron en lesiones graves?
- ☐ ¿Secuestro?
- ☐ ¿Amenazas?
- ☐ ¿Cualquier otro que ponga en riesgo su vida o salud, y/o la de otras personas?
- ☐ Ninguna de las anteriores

Fuente: Elaboración propia con base a la plataforma Google Forms.

3.5.3 Instrumento NOM 035 STPS 2018

Para la pregunta 8, se agregó la definición quemada/o que es agotamiento laboral.

Figura 3.18.

Categoría Síndrome de Burnout pregunta 8 anteriormente

8.- Me siento "quemada/o" por mi trabajo. *

- ☐ Nunca
- ☐ Pocas veces al año
- ☐ Pocas veces al mes
- ☐ Pocas veces a la semana
- ☐ Diario

Fuente: Elaboración propia con base a la plataforma Google Forms.

Figura 3.19.

Categoría Síndrome de Burnout pregunta 8 actualmente

8.- Me siento "quemada/o" (agotamiento laboral) por mi trabajo. *

☐ Siempre

☐ Casi siempre

☐ Algunas veces

☐ Casi nunca

☐ Nunca

Fuente: Elaboración propia con base a la plataforma Google Forms.

3.5.4 Síndrome de Burnout

En el instrumento de Síndrome de Burnout, de acuerdo con la experiencia de la prueba piloto, se estableció que el métrico de 7 aspectos a evaluar, se reduzca a 5 opciones de respuesta, ya que el personal con el métrico de 7 presentó confusiones en la selección.

Tabla 3.1.

Escala anterior Síndrome de Burnout

0=	Nunca
1=	Pocas veces al año o menos
2=	Una vez al mes o menos
3=	Unas pocas veces al mes
4=	Una vez a la semana
5=	Unas pocas veces a la semana
6=	Todos los días

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestran las 5 opciones de respuestas de acuerdo con la escala en tiempos:

Tabla 3.2.

Escala evaluación Síndrome de Burnout

Nunca	Pocas veces al año	Pocas veces al mes	Pocas veces a la semana	Diario
--------------	---------------------------	---------------------------	--------------------------------	---------------

Fuente: Elaboración propia con Maslach Burnout Inventory (MBI).

Para establecer la ponderación, se tomará del instrumento que genera Maslach Burnout Inventory (MBI) y se acoplan los valores con el instrumento de Clima Laboral obteniendo lo siguiente:

Tabla 3.3.

Escala evaluación Síndrome de Burnout en el Modelo de Clima laboral

Escala evaluación Síndrome de Burnout	Escala para el Modelo de Clima laboral	Puntuación por ítem
Nunca	Nunca	0
Pocas veces al año	Casi siempre	1
Pocas veces al mes	Algunas veces	2
Pocas veces a la semana	Casi nunca	3
Diario	Siempre	4

Fuente: Elaboración propia e información de Maslach Burnout Inventory (MBI).

Las preguntas que se tomaron en cuenta en el instrumento de Síndrome de Burnout, se ajustaron a un lenguaje más entendible.

A continuación, se muestran las preguntas utilizadas:

Tabla 3.4.

Cuestionario Síndrome de Burnout para el Modelo de Clima laboral

Cuestionario Síndrome de Burnout implementado en el Modelo de Clima Laboral
1.- Me siento emocionalmente agotada/o por mi trabajo.
2.- Me siento cansada/o al final de la jornada de trabajo.
3.- Me siento fatigada/o cuando me levanto de la cama y tengo que ir a trabajar.
4.- Comprendo fácilmente cómo se siente el personal que atiendo.
5.- Creo que trato a algunas personas como si fueran objetos impersonales.
6.- Trabajar todo el día con mucha gente es un esfuerzo.
7.- Trato muy eficazmente los problemas de las personas.
8.- Me siento "quemada/o" (agotamiento laboral) por mi trabajo.
9.- Creo que influyo positivamente con mi trabajo en la vida de las personas.
10.- Me he vuelto más insensible desde que ejerzo esta profesión.
11.- Me preocupa el hecho de que me endurezca emocionalmente.
12.- Me siento muy activa/o.
13.- Me siento frustrada/o en mi trabajo.
14.- Creo que estoy trabajando demasiado.
15.- Realmente no me preocupa lo que le ocurre al personal que atiendo.
16.- Trabajar directamente con personas me produce estrés.
17.- Puedo crear fácilmente una atmósfera relajada con la gente que atiendo.
18.- Me siento animada/o después de trabajar con la gente que atiendo.
19.- He conseguido muchas cosas útiles en mi profesión.
20.- Me siento acabada/o laboralmente.
21.- En mi trabajo trato los problemas emocionales con mucha calma.
22.- Siento que las personas me culpan por algunos de sus problemas.

Fuente: Elaboración propia e información de Maslach Burnout Inventory (MBI).

3.5.5 Desempeño Profesional

De acuerdo con el desempeño profesional, se cambiaron los estándares a evaluar y el contexto en el cual, la persona se encuentra laborando dentro de la Pyme. Es importante identificar la autopercepción de acuerdo con los aspectos que favorecen o empeoran un buen desempeño profesional. Por ello, se muestran los siguientes aspectos a evaluar:

Tabla 3.5.

Aspectos que evalúa el Desempeño Profesional en el Modelo de Clima laboral

#	Aspectos que evalúa el Desempeño Profesional
1.-	Metas y Objetivos en mi área de trabajo.
2.-	Participación.
3.-	Sentimientos.
4.-	Diagnósticos de los problemas grupales.
5.-	Liderazgo.
6.-	Toma de decisiones.
7.-	Confianza recíproca.
8.-	Creatividad y reconocimiento.
9.-	Filosofía.
10.-	Estructura jerárquica (organigrama).

Fuente: Elaboración propia e información de Maslach Burnout Inventory (MBI)..

Una vez teniendo la información, se agrega una pregunta en la relación sobre las variables a atender, la cual es la siguiente:

Figura 3.20.

Cuestionario Síndrome de Burnout para el Modelo de Clima laboral

11.- ¿Un Modelo de clima laboral mejoraría el desempeño laboral? *

- ☐ Sí
- ☐ Ni si, ni no
- ☐ No

Fuente: Elaboración propia con base a la plataforma Google Forms.

3.5.6 Capacitación

De acuerdo con el formato Documento de Capacitación número 2, (DC-2), el área de capacitación tiene por objetivo 5 acciones a desarrollar en su Programa de capacitación, adiestramiento y productividad.

Tabla 3.6.

Aspectos en el documento DC-2 a desarrollar en Capacitación

#	Aspectos
1.-	Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades y proporcionar información de nuevas tecnologías.
2.-	Prevenir Riesgos en el Trabajo.
3.-	Incrementar la productividad.
4.-	Mejorar el nivel educativo.
5.-	Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación.

Fuente: Elaboración propia e información del documento de la STPS DC-2 (STPS, 2003)

Se estableció la escala Likert de acuerdo con la “importancia” sobre sus necesidades que, con 5 elementos, y con ello alinearlas a los objetivos de la Pyme y al Programa de capacitación, adiestramiento y productividad.

A continuación, se muestra de forma práctica, el apartado de Capacitación:

Figura 3.20.

Categoría de actualizar y perfeccionar conocimientos

Señala tu necesidad de acuerdo a la escala del 1 al 5, donde 5 es más importante. *

	1	2	3	4	5
Actualizar y ...	☐	☐	☐	☐	☐
Prevenir Ries...	☐	☐	☐	☐	☐
Incrementar ...	☐	☐	☐	☐	☐
Mejorar el ni...	☐	☐	☐	☐	☐
Preparar par...	☐	☐	☐	☐	☐

Fuente: Elaboración propia en la plataforma Google Forms.

Al finalizar el instrumento, se agregó una leyenda para concientizar la importancia del Clima Laboral en el personal.

Figura 3.21.

Frase de cierre del instrumento.

El trabajo más productivo es el que sale de las manos de una persona contenta.

¡Gracias por su participación!

Fuente: Elaboración propia en la plataforma Google Forms.

A continuación, se muestra el enlace del instrumento ya con las observaciones y modificaciones realizadas: <https://forms.gle/gTQrAfho4E6SuxsHA>

Una vez realizados los cambios efectuados por la validación de los expertos, el instrumento de Clima laboral es el siguiente:

Instrumento de Clima laboral

De acuerdo los lineamientos que marca la empresa y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social con su normativa 035-STPS-2018 factores de riesgo psicosocial en el trabajo, las empresas deben realizar una evaluación de su clima laboral, se identifican aquellos aspectos que puedan impactar en el entorno organizacional favorable para desarrollar estrategias de oportunidad e intervención para mejorar la productividad laboral.

La información que se obtiene del cuestionario es de carácter confidencial y los resultados se presentan de forma general. Por lo que se le solicita amablemente contestar con seguridad lo que se indica lo más apegado a su realidad tomando en cuenta los 12 últimos meses.

Nombre del Hotel que perteneces: _____

1.- Sexo

Mujer ☐ Hombre ☐ Otro ☐

2.- Edad

Menos de 18 años ☐ 18 a 29 años ☐ 30 a 39 años ☐ 40 a 49 años ☐
50 a 59 años ☐ 60 a más años ☐

3.- Estado Civil

Soltera/o ☐ Casada/o ☐ Unión libre ☐
Divorciada/o ☐ Viuda/o ☐

4.- Años de antigüedad en el centro de trabajo.

Menos de un año ☐ De 1 a 3 años ☐ De 4 a 9 años ☐
Más de 10 años ☐ Años de antigüedad ☐

5.- Jornada de Trabajo

☐ Matutino (jornada de trabajo entre las 7am y 3pm)
☐ Vespertino (jornada de trabajo entre las 3pm y 11pm)

☐ Nocturno (jornada de trabajo entre los 11pm y 7am)

☐ Otro

6.- Tienes alguna discapacidad

☐ No

Intelectual (Limitaciones significativas tanto en el funcionamiento intelectual y en la conducta adaptativas, sociales y prácticas. OMS, 2001)

☐ Motriz (Alteración de la capacidad del movimiento que afecta en distinto nivel, funciones de desplazamiento, manipulación o respiración; alteraciones músculos, huesos, articulaciones o daño cerebral que afecte área motriz que impide a la persona moverse de forma estandarizada o realizar movimientos con precisión. OMS, 2001)

☐ Auditiva (Falta, disminución o pérdida de la capacidad para oír en algún lugar del aparato auditivo y no se aprecia porque carece de características físicas que la evidencien. OMS, 2001)

☐ Visual (Cuando al llevar gafas o utilizando ayuda óptica, es severa o existe una limitación. OMS, 2001)

☐ Psicosocial (Limitación que presentan disfunciones temporales o permanentes de la mente para realizar una o más actividades cotidianas. Depresión, Trastorno de ansiedad, Psicosis, Trastorno bipolar, Esquizofrenia, Trastorno esquizo-efectivo, Trastorno dual. Principal signo es cambio radical de la personalidad, costumbres y/o hábitos. OMS, 2001)

7.- Escolaridad

Sin escolaridad ☐ Primaria ☐ Secundaria ☐ Bachillerato o Preparatoria ☐

Carrera Técnica ☐ Licenciatura ☐ Maestría ☐ Doctorado ☐

Posdoctorado ☐

8.- ¿Tiene hijas/os?

Si ☐ No ☐

9.- Puestos

Nombre de tu puesto: _____ Nombre del puesto de quien te supervisa: _____

11.- Nivel jerárquico que perteneces:

☐ Operativo (Realiza las actividades del nivel Táctico)

☐ Táctico (Realiza planes para alcanzar las metas) Ejemplo mando medio.

☐ Estratégico (Implementa la directriz, las metas a conseguir y objetivos/políticas) Ejemplo Jefas/es.

Riesgo Psicosocial

Marque una "X" a la respuesta que se le indica.

I.- Acontecimiento traumático severo.		Respuestas		
	¿Ha presenciado o sufrido alguna vez, durante o con motivo del trabajo un acontecimiento como los siguientes:	Si		No
1	Accidente que tenga como consecuencia la muerte, la pérdida de un miembro o una lesión grave?			
2	Asaltos?			
3	Actos violentos que derivaron en lesiones graves?			
4	Secuestro?			
5	Amenazas?			
6	Cualquier otro que ponga en riesgo su vida o salud, y/o la de otras personas?			

Si todas las respuestas a la Sección I Acontecimiento traumático severo, son "NO", no es necesario responder las demás secciones

II.- Recuerdos persistentes sobre el acontecimiento (durante el último mes):		Si	Respuestas	No
7	¿Ha tenido recuerdos recurrentes sobre el acontecimiento que le provocan malestares?			
8	¿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):		Si	Respuestas	No
9	¿Se ha esforzado por evitar todo tipo de sentimientos, conversaciones o situaciones que le puedan recordar el acontecimiento?			
10	¿Se ha esforzado por evitar todo tipo de actividades, lugares o personas que motiven recuerdos del acontecimiento?			
11	¿Ha tenido dificultad para recordar alguna parte importante del evento?			
12	¿Ha disminuido su interés en sus actividades cotidianas?			
13	¿Se ha sentido usted alejado o distante de los demás?			
14	¿Ha notado que tiene dificultad para expresar sus sentimientos?			
15	¿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):		Si	Respuestas	No
16	¿Ha tenido usted dificultades para dormir?			
17	¿Ha estado particularmente irritable o le han dado arranques de coraje?			
18	¿Ha tenido dificultad para concentrarse?			
19	¿Ha estado nervioso o constantemente en alerta?			
20	¿Se ha sobresaltado fácilmente por cualquier cosa?			

CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL Y EVALUAR EL ENTORNO ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS DE TRABAJO

Para responder las preguntas siguientes considere las condiciones de su centro de trabajo, así como la cantidad y ritmo de trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico					
2	Me preocupa sufrir un accidente en mi trabajo					
3	Considero que las actividades que realizo son peligrosas					
4	Por la cantidad de trabajo que tengo debo quedarme tiempo adicional a mi turno					
5	Por la cantidad de trabajo que tengo debo trabajar sin parar					
6	Considero que es necesario mantener un ritmo de trabajo acelerado					
7	Mi trabajo exige que esté muy concentrado					
8	Mi trabajo requiere que memorice mucha información					
9	Mi trabajo exige que atienda varios asuntos al mismo tiempo					

Las preguntas siguientes están relacionadas con las actividades que realiza en su trabajo y las responsabilidades que tiene.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
10	En mi trabajo soy responsable de cosas de mucho valor					
11	Respondo ante mi jefe por los resultados de toda mi área de trabajo					
12	En mi trabajo me dan órdenes contradictorias					
13	Considero que en mi trabajo me piden hacer cosas innecesarias					

Las preguntas siguientes están relacionadas con el tiempo destinado a su trabajo y sus responsabilidades familiares.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
14	Trabajo horas extras más de tres veces a la semana					
15	Mi trabajo me exige laborar en días de descanso, festivos o fines de semana					
16	Considero que el tiempo en el trabajo es mucho y perjudica mis actividades familiares o personales					
17	Pienso en las actividades familiares o personales cuando estoy en mi trabajo					

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

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
18	Mi trabajo permite que desarrolle nuevas habilidades					
19	En mi trabajo puedo aspirar a un mejor puesto					
20	Durante mi jornada de trabajo puedo tomar pausas cuando las necesito					
21	Puedo decidir la velocidad a la que realizo mis actividades en mi trabajo					
22	Puedo cambiar el orden de las actividades que realizo en mi trabajo					

Las preguntas siguientes están relacionadas con la capacitación e información que recibe sobre su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
23	Me informan con claridad cuáles son mis funciones					
24	Me explican claramente los resultados que debo obtener en mi trabajo					
25	Me informan con quién puedo resolver problemas o asuntos de trabajo					
26	Me permiten asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo					
27	Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo					

Las preguntas siguientes se refieren a las relaciones con sus compañeros de trabajo y su jefe.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
28	Mi jefe tiene en cuenta mis puntos de vista y opiniones					
29	Mi jefe ayuda a solucionar los problemas que se presentan en el trabajo					
30	Puedo confiar en mis compañeros de trabajo					
31	Cuando tenemos que realizar trabajo de equipo los compañeros colaboran					
32	Mis compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo dificultades					
33	En mi trabajo puedo expresarme libremente sin interrupciones					
34	Recibo críticas constantes a mi persona y/o trabajo					
35	Recibo burlas, calumnias, difamaciones, humillaciones o ridiculizaciones					
36	Se ignora mi presencia o se me excluye de las reuniones de trabajo y en la toma de decisiones					

37	Se manipulan las situaciones de trabajo para hacerme parecer un mal trabajador					
38	Se ignoran mis éxitos laborales y se atribuyen a otros trabajadores					
39	Me bloquean o impiden las oportunidades que tengo para obtener ascenso o mejora en mi trabajo					
40	He presenciado actos de violencia en mi centro de trabajo					

Las preguntas siguientes están relacionadas con la atención a clientes y usuarios.

En mi trabajo debo brindar servicio a clientes o usuarios:

Sí ☐

No ☐

Si su respuesta fue “Sí”, responda las preguntas siguientes. Si su respuesta fue “NO” pase a las preguntas de la sección siguiente:

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
41	Atiendo clientes o usuarios muy enojados					
42	Mi trabajo me exige atender personas muy necesitadas de ayuda o enfermas					
43	Para hacer mi trabajo debo demostrar sentimientos distintos a los míos					

Soy jefe de otros trabajadores:

Sí ☐

No ☐

Si su respuesta fue “Sí”, responda las preguntas siguientes. Si su respuesta fue “NO”, ha concluido el cuestionario.

Las siguientes preguntas están relacionadas con las actitudes de los trabajadores que supervisa.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
44	Comunican tarde los asuntos de trabajo					
45	Dificultan el logro de los resultados del trabajo					
46	Ignoran las sugerencias para mejorar su trabajo					

Síndrome de Burnout

Marca con una "X" la respuesta que más te identifique:

Cuestionario Síndrome de Burnout implementado en el Modelo de Clima Laboral	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1.- Me siento emocionalmente agotada/o por mi trabajo.					
2.- Me siento cansada/o al final de la jornada de trabajo.					
3.- Me siento fatigada/o cuando me levanto de la cama y tengo que ir a trabajar.					
4.- Comprendo fácilmente cómo se siente el personal que atiende.					
5.- Creo que trato a algunas personas como si fueran objetos impersonales.					
6.- Trabajar todo el día con mucha gente es un esfuerzo.					
7.- Trato muy eficazmente los problemas de las personas.					
8.- Me siento "quemada/o" (agotamiento laboral) por mi trabajo.					
9.- Creo que influyo positivamente con mi trabajo en la vida de las personas.					
10.- Me he vuelto más insensible desde que ejerzo esta profesión.					
11.- Me preocupa el hecho de que me endurezca emocionalmente.					
12.- Me siento muy activa/o.					
13.- Me siento frustrada/o en mi trabajo.					
14.- Creo que estoy trabajando demasiado.					
15.- Realmente no me preocupa lo que le ocurre al personal que atiende.					
16.- Trabajar directamente con personas me produce estrés.					
17.- Puedo crear fácilmente una atmósfera relajada con la gente que atiende.					
18.- Me siento animada/o después de trabajar con la gente que atiende.					
19.- He conseguido muchas cosas útiles en mi profesión.					
20.- Me siento acabada/o laboralmente.					
21.- En mi trabajo trato los problemas emocionales con mucha calma.					
22.- Siento que las personas me culpan por algunos de sus problemas.					

En esta sección se clasifican tres niveles, el 1 y 3 tienen significado y, el nivel 2, es la respuesta intermedia entre los parámetros 1 y 3. De acuerdo con su percepción, identifique cómo se encuentran los siguientes aspectos en su puesto de trabajo.

1.- Metas y objetivos en mi área de trabajo. *

	1	2	3	
Confusas, divergentes, conflictivas, indiferentes.	☐	☐	☐	Claras, compartidas por todos, interés y participación.

2.- Participación. *

	1	2	3	
Pocos dominan, algunos son pasivos y no prestan atención.	☐	☐	☐	Todos prestan atención, todos participan.

3.- Sentimientos. *

	1	2	3	
Sentimientos inesperados, ignorados o criticados.	☐	☐	☐	Expresados libremente, respuestas categóricas.

4.- Diagnóstico de los problemas grupales. *

	1	2	3	
Atención de los síntomas en lugar de atacar las causas; pasan directamente a las propuestas.	☐	☐	☐	Cada problema se diagnostica antes de que se proporcione una acción. Las soluciones atacan las causas.

5.- Liderazgo. *

	1	2	3	
Las necesidades de liderazgo del grupo no coinciden. El grupo depende demasiado de una sola o de unas cuantas personas.	☐	☐	☐	Las necesidades de liderazgo, cuando surgen, las satisfacen diversos miembros. Cualquier miembro participa como líder.

6.- Toma de decisiones. *

	1	2	3	
Decisiones tomadas por una parte del grupo. Los demás no participan.	☐	☐	☐	Las divergencias son bienvenidas, se busca y prueba el consenso. Apoyo amplio.

7.- Confianza recíproca. *

	1	2	3	
No hay confianza recíproca. Los miembros son cerrados, reservados, oyen con superficialidad, tienen recelo de criticar o de recibir críticas.	☐	☐	☐	Confianza mutua y respeto recíproco. Expresión libre sin recelo de represalias.

8.- Creatividad y reconocimiento. *

	1	2	3	
Rutina, creación de estereotipos y rigidez. No hay progreso.	☐	☐	☐	Grupo flexible, busca nuevos caminos, se modifica y crece con creatividad.

9.- ¿Puedes explicar la filosofía de la empresa (Misión, Visión y Valores)? *

- ☐ Sí
- ☐ Ni si, ni no
- ☐ No

10.- ¿Tu empresa contiene un organigrama actualizado? *

- ☐ Sí
- ☐ Ni si, ni no
- ☐ No

11.- ¿Un Modelo de clima laboral mejoraría el desempeño laboral? *

- ☐ Sí
- ☐ Ni si, ni no
- ☐ No

Selecciona la importancia ante cada elemento de capacitación que necesita atenderse para mejorar el desempeño laboral.

Señala tu necesidad de acuerdo con la escala del 1 al 5, donde 5 es más importante.

Aspecto	1	2	3	4	5
1.- Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades y proporcionar información de nuevas tecnologías					
2.- Prevenir Riesgos en el Trabajo					
3.- Incrementar la productividad					
4.- Mejorar el nivel educativo					
5.- Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación					

El trabajo más productivo es el que sale de las manos de una persona contenta.

¡Gracias por su participación!

3.6 Metodología al evaluar el instrumento

De acuerdo con la figura 3.1 Elementos en los Campos de Investigación, se tomaron aquellos que intervienen en las variables a investigar del instrumento del Clima laboral. Por ello, se muestra lo siguiente:

Figura 3.22.

Evaluación Acontecimientos Traumáticos Severos

- a) Si todas las respuestas a la **Sección I Acontecimiento traumático severo**, son "NO", no es necesario responder las demás secciones, y el trabajador no requiere una valoración clínica, y
- b) En caso contrario, si alguna respuesta a la **Sección I** es "Sí", se requiere contestar las secciones: **II Recuerdos persistentes sobre el acontecimiento**, **III Esfuerzo por evitar circunstancias parecidas o asociadas al acontecimiento** y **IV Afectación**, el trabajador requerirá atención clínica en cualquiera de los casos siguientes:
 - 1) Cuando responda "Sí", en alguna de las preguntas de la **Sección II Recuerdos persistentes sobre acontecimiento**;
 - 2) Cuando responda "Sí", en tres o más de las preguntas de la **Sección III Esfuerzo por evitar circunstancias parecidas o asociadas al acontecimiento**, o
 - 3) Cuando responda "Sí", en dos o más de las preguntas de la **Sección IV Afectación**.

Fuente: NOM-035-STPS-2018 Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención.

Figura 3.23.

Calificación de las opciones de los ítems del campo Riesgo Psicosocial

Ítems	Calificación de las opciones de respuesta				
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33	0	1	2	3	4
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46	4	3	2	1	0

Fuente: NOM-035-STPS-2018 Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención.

Figura 3.24.

Calificación Correspondencia ítems en Categorías y Dominios en el campo Riesgo Psicosocial

Categoría	Dominio	Dimensión	ítem
Ambiente de trabajo	Condiciones en el ambiente de trabajo	Condiciones peligrosas e inseguras	2
		Condiciones deficientes e insalubres	1
		Trabajos peligrosos	3

Factores propios de la actividad	Carga de trabajo	Cargas cuantitativas	4, 9
		Ritmos de trabajo acelerado	5, 6
		Carga mental	7, 8
		Cargas psicológicas emocionales	41, 42, 43
Cargas de alta responsabilidad		10, 11	
Cargas contradictorias o inconsistentes		12, 13	
Falta de control sobre el trabajo	Falta de control y autonomía sobre el trabajo	20, 21, 22	
	Limitada o nula posibilidad de desarrollo	18, 19	
	Limitada o inexistente capacitación	26, 27	

Organización del tiempo de trabajo	Jornada de trabajo	Jornadas de trabajo extensas	14,15
	Interferencia en la relación trabajo-familia	Influencia del trabajo fuera del centro laboral	16
		Influencia de las responsabilidades familiares	17
Liderazgo y relaciones en el trabajo	Liderazgo	Escasa claridad de funciones	23,24,25
		Características del liderazgo	28,29
	Relaciones en el trabajo	Relaciones sociales en el trabajo	30
		Deficiente relación con los colaboradores que supervisa	31, 32
	Violencia	Violencia laboral	33,34,35,36, 37,38,39,40

Fuente: NOM-035-STPS-2018 Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención.

Figura 3.25.

Calificación del Resultado, categorías y dominicos en el campo Riesgo Psicosocial

1) Para la calificación final:

Resultado del cuestionario	Nulo o despreciable	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Calificación final del cuestionario C_{final}	$C_{final} < 20$	$20 \leq C_{final} < 45$	$45 \leq C_{final} < 70$	$70 \leq C_{final} < 90$	$C_{final} \geq 90$

2) Para la calificación de la categoría:

Calificación de la categoría	Nulo o despreciable	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Ambiente de trabajo	$C_{cat} < 3$	$3 \leq C_{cat} < 5$	$5 \leq C_{cat} < 7$	$7 \leq C_{cat} < 9$	$C_{cat} \geq 9$
Factores propios de la actividad	$C_{cat} < 10$	$10 \leq C_{cat} < 20$	$20 \leq C_{cat} < 30$	$30 \leq C_{cat} < 40$	$C_{cat} \geq 40$
Organización del tiempo de trabajo	$C_{cat} < 4$	$4 \leq C_{cat} < 6$	$6 \leq C_{cat} < 9$	$9 \leq C_{cat} < 12$	$C_{cat} \geq 12$
Liderazgo y relaciones en el trabajo	$C_{cat} < 10$	$10 \leq C_{cat} < 18$	$18 \leq C_{cat} < 28$	$28 \leq C_{cat} < 38$	$C_{cat} \geq 38$

3) Para la calificación del dominio:

Resultado del dominio	Nulo o despreciable	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Condiciones en el ambiente de trabajo	$C_{dom} < 3$	$3 \leq C_{dom} < 5$	$5 \leq C_{dom} < 7$	$7 \leq C_{dom} < 9$	$C_{dom} \geq 9$
Carga de trabajo	$C_{dom} < 12$	$12 \leq C_{dom} < 16$	$16 \leq C_{dom} < 20$	$20 \leq C_{dom} < 24$	$C_{dom} \geq 24$
Falta de control sobre el trabajo	$C_{dom} < 5$	$5 \leq C_{dom} < 8$	$8 \leq C_{dom} < 11$	$11 \leq C_{dom} < 14$	$C_{dom} \geq 14$
Jornada de trabajo	$C_{dom} < 1$	$1 \leq C_{dom} < 2$	$2 \leq C_{dom} < 4$	$4 \leq C_{dom} < 6$	$C_{dom} \geq 6$
Interferencia en la relación trabajo-familia	$C_{dom} < 1$	$1 \leq C_{dom} < 2$	$2 \leq C_{dom} < 4$	$4 \leq C_{dom} < 6$	$C_{dom} \geq 6$
Liderazgo	$C_{dom} < 3$	$3 \leq C_{dom} < 5$	$5 \leq C_{dom} < 8$	$8 \leq C_{dom} < 11$	$C_{dom} \geq 11$
Relaciones en el trabajo	$C_{dom} < 5$	$5 \leq C_{dom} < 8$	$8 \leq C_{dom} < 11$	$11 \leq C_{dom} < 14$	$C_{dom} \geq 14$
Violencia	$C_{dom} < 7$	$7 \leq C_{dom} < 10$	$10 \leq C_{dom} < 13$	$13 \leq C_{dom} < 16$	$C_{dom} \geq 16$

Nomenclatura: C final = Calificación final

Fuente: NOM-035-STPS-2018 Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención.

Tabla 3.7.*Calificación de los ítems del Síndrome de Burnout*

Escala evaluación Síndrome de Burnout	Escala para el Modelo de Clima laboral	Puntuación por ítem
Nunca	Nunca	0
Pocas veces al año	Casi siempre	1
Pocas veces al mes	Algunas veces	2
Pocas veces a la semana	Casi nunca	3
Diario	Siempre	4

*Fuente: Elaboración propia con instrumento Maslach Burnout Inventory MBI.***Tabla 3.8.***Correspondencia ítems en Categorías y Dominios en el campo Síndrome de Burnout*

Dimensión	Ítem
Cansancio emocional	1,2,3,6,8,13,14,16,20
Despersonalización	5,10,11,15,22
Realización Personal	4,7,9,12,17,18,19,21

Fuente: Elaboración propia con instrumento Maslach Burnout Inventory MBI.

Tabla 3.9.*Escala evaluación del ítem en la Dimensión del campo Síndrome de Burnout*

Dimensión	Alto	Medio	Bajo
Cansancio emocional	27-54	19-26	0-18
Despersonalización	10-30	6-9	0-5
Realización Personal	40-56	34-39	0-33
Presencia	Cansancio emocional Alto, Despersonalización Alto y Realización Personal Bajo.		

*Fuente: Elaboración propia con instrumento Maslach Burnout Inventory MBI.***Tabla 3.10.***Sumatoria ítems 1 al 8 del campo Desempeño Profesional*

Nivel	Calificación
Nulo o despreciable	0 a 4
Bajo	5 a 9
Medio	10 a 14
Alto	15 a 19
Muy alto	20 a 24

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en IBM SPSS Statistics.

3.7 Metodología al implementar el instrumento

De las 66 personas de la muestra, se aplicó el instrumento de Clima laboral obteniendo 90 respuestas. A continuación, se muestran los hoteles que participan en el proceso:

Tabla 3.11.

Nombre hoteles que contestaron al Modelo de Clima laboral

Hoteles participantes
1.- Hotel Arcángel Puebla
2.- Hotel WYNDHAM Puebla Palmas
3.- Hotel Loa Inn
4.- Hotel Real de Puebla
5.- Hotel Ramada Encore Puebla
6.- Hotel Palace
7.- Hotel Boutique Casa María Paz

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.12.

Estadísticas de fiabilidad

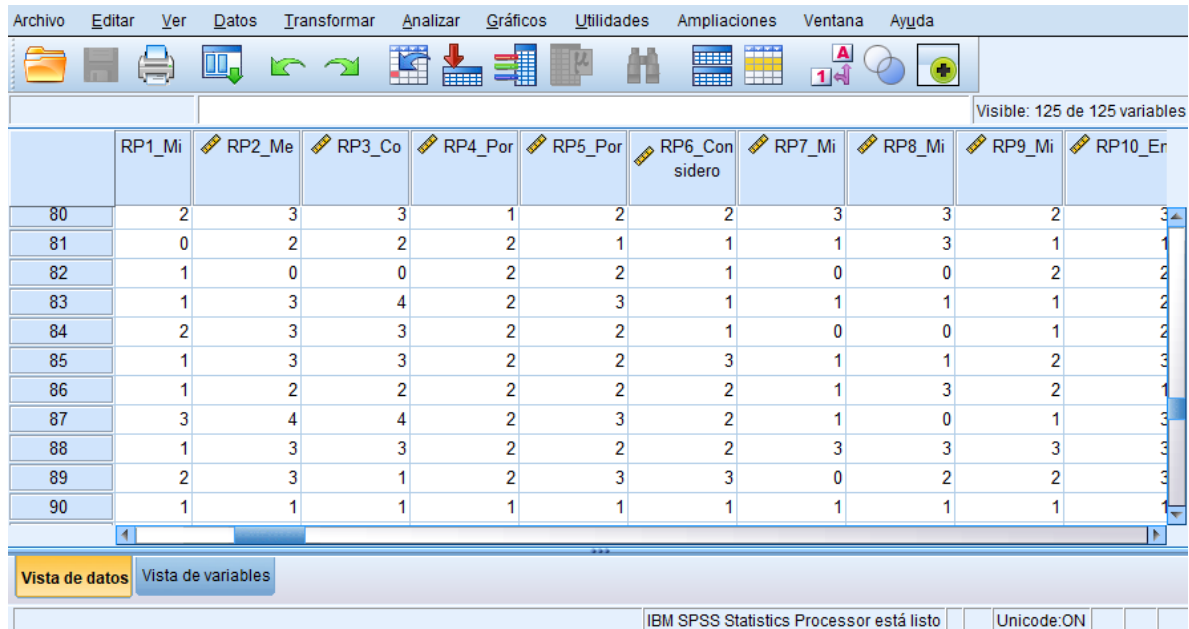
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.755	79

Fuente: Resultado obtenido de IBM SPSS Statistics.

A continuación, se muestra un ejemplo de los datos aplicados en el programa IBM SPSS Statistics.

Figura 3.26.

Base de datos recuperada del instrumento



Visible: 125 de 125 variables

	RP1_Mi	RP2_Me	RP3_Co	RP4_Por	RP5_Por	RP6_Con sidero	RP7_Mi	RP8_Mi	RP9_Mi	RP10_Er
80	2	3	3	1	2	2	3	3	2	3
81	0	2	2	2	1	1	1	3	1	1
82	1	0	0	2	2	1	0	0	2	2
83	1	3	4	2	3	1	1	1	1	2
84	2	3	3	2	2	1	0	0	1	2
85	1	3	3	2	2	3	1	1	2	3
86	1	2	2	2	2	2	1	3	2	1
87	3	4	4	2	3	2	1	0	1	3
88	1	3	3	2	2	2	3	3	3	3
89	2	3	1	2	3	3	0	2	2	3
90	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

Fuente: Elaboración propia y obtenida con el IBM SPSS Statistics.

Una vez obtenida la información, se procede a desarrollar los resultados.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

En este apartado se presentan los resultados obtenidos de acuerdo con las 90 respuestas del personal de las Pymes de la de la Asociación de Hoteles del Centro Histórico de Puebla AC. Por ello, se analizaron primero las características socioemocionales, posteriormente las categorías y las variables que integran el Modelo de Clima laboral.

4.1 Análisis estadístico, descriptivo e inferencial.

Tabla 4.1.

Género del personal encuestado

Ítem	Frecuencia Relativa
Mujer	56%
Hombre	43%
Otro	1%

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en IBM SPSS Statistics.

De acuerdo con la Norma de Igualdad Laboral y no Discriminación (SEGOB, NMX-R-025-SCFI-2015, 2015) los resultados presentan un equilibrio porcentual entre la cantidad de hombres y mujeres que respondieron el instrumento (indicador 40% y 60%). Por ello, los resultados muestran como beneficio el reafirmar prácticas laborales con igualdad laboral y no discriminación en el aspecto género al estar en equilibrio.

Tabla 4.2.*Edad del personal encuestado*

Ítem	Frecuencia Relativa
18 a 29 años	30%
30 a 39 años	39%
40 a 49 años	22%
50 a 59 años	8%
60 y más	1%

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en IBM SPSS Statistics.

No hay respuestas con personal menor de 18 años, por consiguiente, el personal que respondió tiene mayoría de edad. El beneficio en los resultados representa es que no hay trabajo infantil y puede desarrollarse un plan de carrera para que, en futuros momentos, puedan aplicar el mismo personal, puestos Tácticos y/o Estratégicos en la Pyme.

Tabla 4.3.*Estado Civil o conyugal del personal encuestado*

Ítem	Frecuencia Relativa
Soltera/o	28%
Casada/o	52%
Unión Libre	9%
Divorciada/o	9%
Viuda/o	2%

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en IBM SPSS Statistics.

La mayoría de las respuestas representan que el personal es casadas/os. De acuerdo con los resultados, se presenta como beneficio, el generar programas de cultura familiar al incluir hijas/os y parejas del trabajador/a creando una cultura laboral familiar en la Pyme. Estas acciones generan red de apoyo al/la colaborador/a y compromiso en las actividades laborales.

Tabla 4.4.

Años de antigüedad del personal encuestado

Ítem	Frecuencia Relativa
Menos de un año	18%
De 1 a 3 años	49%
De 4 a 9 años	26%
Más de 10 años	7%

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en IBM SPSS Statistics.

La mayoría de las respuestas muestran una durabilidad de 1 a 3 años en el trabajo. De acuerdo con los resultados, hay un área de oportunidad en la retención del personal, por ello, se recomienda brindar programas de educación continua y plan de desarrollo para reducir la rotación laboral y traer beneficios a la Pyme.

Tabla 4.5.

Jornada de Trabajo del personal encuestado

Ítem	Frecuencia Relativa
Matutino	54%
Vespertino	31%
Nocturno	13%
Otro	2%

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en IBM SPSS Statistics.

El 54% de las respuestas representan tener una jornada de trabajo matutina. De acuerdo con los resultados y la dinámica de las Pymes, el personal difícilmente presentaría un mayor desgaste físico/mental en el desarrollo de sus actividades laborales, ya que, en jornadas mixtas o nocturnas, genera más afectaciones y riesgos psicosociales.

Tabla 4.6.

Discapacidad del personal encuestado

Ítem	Frecuencia Relativa
No	95%
Motriz	1%
Visual	4%

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en IBM SPSS Statistics.

La mayoría de las respuestas representan no presentar discapacidad. De acuerdo con las necesidades de cada Pyme, como beneficio para obtener una certificación de igualdad laboral y no discriminación, se recomienda realizar programas de

reclutamiento y selección a personas con discapacidad creando competitividad laboral como Pyme.

Tabla 4.7.

Escolaridad del personal encuestado

Ítem	Frecuencia Relativa
Sin escolaridad	8%
Primaria	2%
Secundaria	55%
Bachillerato	18%
Carrera Técnica	8%
Licenciatura	8%
Maestría	1%

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en IBM SPSS Statistics

El 55% de respuestas representan tener secundaria. Este indicador beneficia a la Pyme, ya que puede desarrollar un Plan de carrera escolar, generar con STPS acciones para que el personal obtenga beneficios de generar programas para que puedan ascender de nivel secundaria y preparatoria.

Tabla 4.8.

Hijas/os del personal encuestado

Ítem	Frecuencia Relativa
Si	67%
No	33%

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en IBM SPSS Statistics.

El 67% de las respuestas representan tener hijas/os. Gracias a los resultados obtenidos, se desarrolla acciones como Apoyo en útiles escolares por el desempeño laboral, apoyo en tener hijas/os en las instalaciones o apoyo en ir a recogerlos, esto con el fin de generar un ambiente laboral positivo y que se tenga permanencia en el trabajo.

Tabla 4.9.

Hijas/os del personal encuestado

Ítem	Frecuencia Relativa
Operativo	92%
Táctico	6%
Estratégico	2%

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en IBM SPSS Statistics.

El 92% del personal es personal operativo. Por ello, se recomienda desarrollar un programa de beneficios y/o apoyo por productividad y antigüedad. Ejemplo: Bonos de desempeño por temporalidad.

Bono de \$3,000 pesos por desempeño de 3 a 5 años, bono de \$4,500 pesos de 5 a 10 años y bono de \$5,000 pesos de 10 a 25 años y de \$6,000 pesos de 25 años a más.

Tabla 4.10.

Actos de violencia del personal encuestado

Ítem	Frecuencia Relativa
Accidentes	14%
Asaltos	4%
Lesiones graves	3%
Amenazas	2%
Otros	1%
Ninguno de los anteriores	76%

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en IBM SPSS Statistics.

El 76% de las respuestas representan no tener actos de violencia, y el 14% expresan que han tenido accidentes. Como beneficio en los resultados, se recomienda realizar un análisis sobre estos accidentes que acontecen en su vida y brinda capacitación al personal para prevenirlos.

Tabla 4.11.

Recuerdos recurrentes del personal encuestado

Ítem	Frecuencia Relativa
Recuerdos con malestares	3%
Sueños con malestares	1%
Ninguno de los anteriores	96%

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en IBM SPSS Statistics.

El 96% representa no tener afectaciones en recuerdos recurrentes. Por ello, como beneficio en la Pyme, se recomienda dar seguimiento a aquellas afectaciones y encausar al personal con un especialista para que el rendimiento del personal en el trabajo no genere accidentes o sea bajo en la Pyme.

Tabla 4.12.

Esfuerzo del personal encuestado.

Ítem	Frecuencia Relativa
Evitar sentimientos o situaciones que hagan recordar	3%
Disminuir interés en sus actividades cotidianas	1%
Ninguno de los anteriores	96%

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en IBM SPSS Statistics.

El 96% representa no tener afectaciones en realizar esfuerzo al evitar sentimientos y/o una disminución en las actividades laborales. Sin embargo, como beneficio se

recomienda brindarle al personal permisos o apoyo para que aquellas afectaciones sobre los sentimientos puedan ser encausadas con un especialista con el fin de evitar generar accidentes o un bajo rendimiento laboral en la Pyme.

Tabla 4.13.

Afectación del personal encuestado.

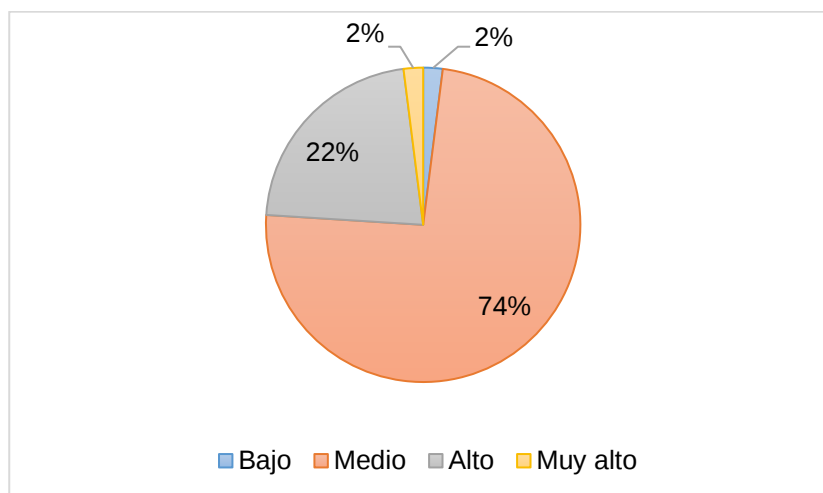
Ítem	Frecuencia Relativa
Dificultad para dormir	4%
Dificultad para concentrarse	2%
Nervioso o constantemente en alerta	2%
Sobresaltado fácilmente por cualquier cosa	1%
Ninguno de los anteriores	91%

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en IBM SPSS Statistics.

El 91% de las respuestas representan no tener afectaciones para dormir, nervios o sobresaltos. Sin embargo, como beneficio se recomienda dar seguimiento al 9% de aquellas afectaciones y encausarlas con un especialista para no generar accidentes o bajo rendimiento laboral en la Pyme.

Figura 4.1.

Riesgo Psicosocial del personal encuestado



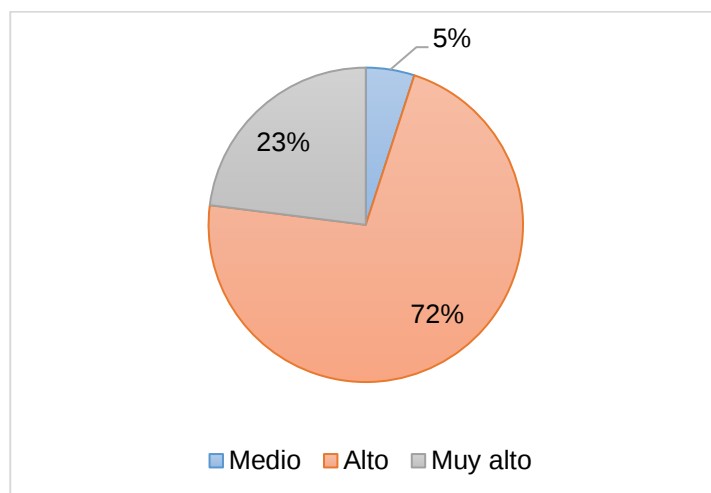
Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en IBM SPSS Statistics.

Las respuestas muestran que el 74% del personal percibe tener un Nivel de Riesgo Psicosocial Medio, esto representa reforzar la difusión de los riesgos, promover un clima laboral favorable y prevenir violencia laboral mediante un programa de intervención.

Gracias a estos resultados, se puede identificar las problemáticas en las dimensiones, analizar los resultados y generar estrategias para una mejora en el desempeño profesional del personal que trabaja en las Pymes, por ello, los resultados muestran que es directamente proporcional, las dimensiones de los Riesgos Psicosociales con el Modelo de Clima laboral.

Figura 4.2.

Desempeño Profesional del personal encuestado



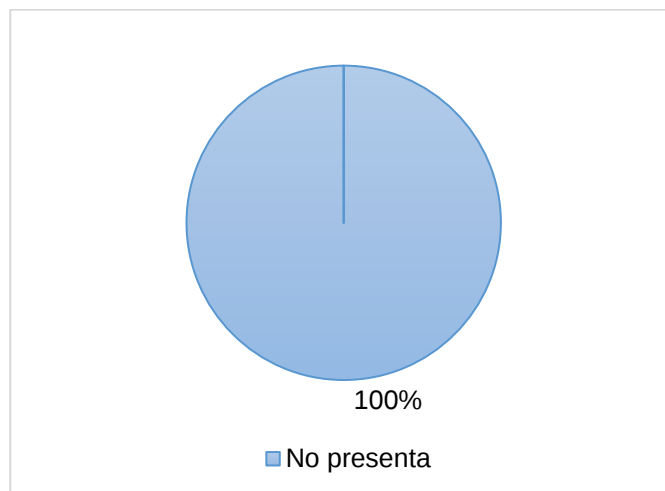
Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en IBM SPSS Statistics.

Las respuestas muestran que el 72% del personal percibe un Nivel de Desempeño Profesional Alto, esto representa que hay mecanismos en las Pymes que contribuyen un buen cumplimiento de metas, sin embargo, en comparación con los riesgos psicosociales, se debe identificar el cómo se aplican dichas acciones ya que los riesgos tienen un nivel medio.

Gracias a estos resultados, se observa que el Desempeño profesional es directamente proporcional al Riesgo Psicosocial y, consecuentemente, al Modelo de Clima laboral.

Figura 4.3.

Síndrome de Burnout del personal encuestado



Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en IBM SPSS Statistics.

Las respuestas muestran que ninguna persona percibe tener Síndrome de Burnout. Con los resultados de Riesgo Psicosocial y el Desempeño Profesional, muestra que es directamente proporcional el Síndrome de Burnout al Modelo de Clima laboral, por lo que los Riesgos Psicosociales que se incluyen en el Modelo, benefician el Desempeño Profesional del personal en las Pymes analizadas.

A partir de los resultados, se realiza un análisis diferencial para analizar las categorías y dimensiones que involucran el Modelo de Clima laboral en relación con el Desempeño Profesional.

Tabla 4.14.

Correlación entre desempeño profesional y categorías del Modelo de Clima Laboral

Categoría	Coeficiente de Correlación	Significancia Estadística	Coeficiente de Determinación
Síndrome de Burnout	Sin resultado	Sin resultado	Sin resultado
Acontecimientos Traumáticos Severos	-.131	.220	.017161
Ambiente de Trabajo	.053	.619	.002809
Factores propios de la actividad	.353	.001	.124609
Organización del tiempo de trabajo	-.165	.120	.027225
Liderazgo y relaciones en el trabajo	.136	.201	.018496

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en IBM SPSS Statistics.

Los resultados muestran que el Síndrome de Burnout no es directamente proporcional al Modelo de clima laboral; pero, de las categorías que comprende el Modelo, la que presenta significancia estadística es: *Factores Propios de la actividad*, lo que significa que:

Es una correlación positiva débil, pero la tendencia es positiva, a mayor propio de la actividad, mayor desempeño profesional.

Por ello, se realiza un análisis de cada variable de la categoría con significancia en relación con el Desempeño profesional.

Tabla 4.15.

Correlación entre desempeño profesional e ítems de la categoría Factores propios de la actividad

Ítem	Coeficiente de Correlación	Significancia Estadística	Coeficiente de Determinación
4.- Tiempo adicional.	-.035	.740	0.001225
9.- Atender varios asuntos al mismo tiempo.	-.260	.013	0.0676
5.- Cantidad de trabajo.	-.028	.792	0.000784
6.- Ritmo acelerado.	-.256	.015	0.065536
7.-Mucha concentración.	-.334	.001	0.111556
8.- Memorizar mucha información.	-.176	.097	0.030976
41.- Atender clientes o usuarios enojados.	-.022	.836	0.000484
42.- Atención a personas muy necesitadas de ayuda o enfermas.	-.381	.000	0.145161
43.- Demostrar otros sentimientos.	-.333	.001	0.110889

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en IBM SPSS Statistics.

Los resultados muestran que la significancia estadística entre las variables que componen la categoría *Factores propios de la actividad* en el Modelo de Clima laboral en relación con Desempeño Profesional significa que:

El atender varios asuntos al mismo tiempo es una correlación negativa, que me indica a mayor asuntos al mismo tiempo, menor desempeño profesional.

El ritmo acelerado es una correlación negativa, que me indica a mayor ritmo de trabajo acelerado, menor desempeño profesional.

El tener mucha concentración es una correlación negativa, que me indica a mayor concentración, menor desempeño profesional.

La atención a personas muy necesitadas de ayuda o enfermas es una correlación negativa, que me indica a mayor atención a este tipo de personas, menor desempeño profesional.

El demostrar otros sentimientos es una correlación negativa, que me indica a mayor atención a este tipo de personas, menor desempeño profesional.

Los resultados se toman en cuenta para el desarrollo del Modelo de clima laboral con el fin de mejorar el Desempeño Profesional del personal con estas variables.

Tabla 4.16.

Correlación entre desempeño profesional e ítems de la categoría Ambiente de trabajo

Ítem	Coeficiente de Correlación	Significancia Estadística	Coeficiente de Determinación
1.- Condiciones peligrosas e inseguras	-.150	.159	0.0225
2.- Condiciones deficientes e insalubres	.048	.652	0.002304
3.- Trabajos peligrosos	-.045	.675	0.002025

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en IBM SPSS Statistics.

En la categoría *Ambiente de Trabajo*, ninguna variable presenta significancia estadística.

Tabla 4.17.

Correlación entre desempeño profesional e ítems de las categorías Cargas de alta responsabilidad y Cargas contradictorias o inconsistentes

Ítem	Coeficiente de Correlación	Significancia Estadística	Coeficiente de Determinación
10.- Soy responsable de cosas de mucho valor.	-.269	.010	0.072361
11.- Respondo a mi jefa/e por resultados de toda un área.	.077	.471	0.005929
12.- Ordenes contradictorias.	.096	.367	0.009216
13.- Piden hacer cosas innecesarias.	.134	.207	0.017956

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en IBM SPSS Statistics.

En la categoría Cargas de alta responsabilidad (variables 10 y 11), solamente la variable 10 presenta significancia estadística, mientras que en la categoría Cargas contradictorias o inconsistentes (variables 12 y 13), no presentan. Por ello, el resultado con la variable seleccionada es el siguiente:

El ser responsable de muchas cosas de valor es una correlación negativa, que indica a mayor responsabilidad de cosas de valor, menor desempeño profesional.

Tabla 4.18.

Correlación entre desempeño profesional y variables de la categoría Falta de control sobre el trabajo

Ítem	Coeficiente de Correlación	Significancia Estadística	Coeficiente de Determinación
18.- Desarrolle nuevas habilidades.	.055	.607	0.003025
19.- Aspirar mejor puesto.	.045	.673	0.002025
20.- Durante el trabajo tomar pausas.	.131	.218	0.017161
21.- Decidir la velocidad en el trabajo.	.021	.844	0.000441
22.- Cambio de orden en las actividades.	.112	.291	0.012544
26.- Asistir a capacitaciones.	-.169	.112	0.028561
27.- Recibir capacitación útil.	-.184	.083	0.033856

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en IBM SPSS Statistics.

En la categoría *Falta de control sobre el trabajo*, ninguna variable presenta significancia estadística; por ello, las dimensiones *Limitada o nula posibilidad de desarrollo* (variables 18 y 19), *falta de control y autonomía sobre el trabajo* (variables 20, 21 y 22) y *Limitada o inexistente capacitación* (variables 26 y 27), no presentan significancia estadística con el Desempeño Profesional.

Tabla 4.19.

Correlación entre desempeño profesional y variables de la categoría Organización del tiempo de Trabajo

Ítem	Coeficiente de Correlación	Significancia Estadística	Coeficiente de Determinación
14.- Horas extras.	.241	.022	0.058081
15.- Laborar en días de descanso, festivos o fines de semana.	.186	.079	0.034596
16.- El trabajo perjudica actividades familiares/personales.	-.012	.911	0.000144
17.- Pienso en actividades familiares/personales en el trabajo.	-.011	.920	0.000121

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en IBM SPSS Statistics.

En la categoría *Organización del tiempo de Trabajo*, la variable *Horas extras* presenta significancia estadística. Aun así, la variable *Laborar en días de descanso, festivos o fines de semana*, que integra la dimensión *Jornada de trabajo* (variable 14 y 15) y la dimensión *Interferencia en la relación trabajo-familia* (variables 16 y 17), no presentan significancia estadística con el Desempeño Profesional. Por ello, se muestra la relación con la variable:

Las horas extras es una correlación positiva, que me indica a mayor horas extras, mayor desempeño profesional.

Tabla 4.20.

Correlación entre desempeño profesional y variables de la categoría Liderazgo y relaciones en el trabajo

Ítem NOM 035	Coeficiente de Correlación	Significancia Estadística	Coeficiente de Determinación
23.- Claridad en las funciones.	-.028	.795	0.000784
24.- Se los resultados que debo tener.	-.128	.228	0.016384
25.- Sé con quién puedo resolver problemas.	.250	.017	0.0625
28.- Mi Jefa/e cuenta con mis puntos de vista.	-.127	.233	0.016129
29.-Mi Jefa/e soluciona mis problemas.	.106	.322	0.011236
30.-Confianza compañeras/os.	-.081	.445	0.006561
31.- Trabajo en equipo y colaboración.	-.161	.129	0.025921
32.- Ayuda por dificultades por compañeras/os.	-.186	.080	0.034596

33.- Libertad de expresión.	-.022	.838	0.000484
34.- Recibo críticas.	-.165	.119	0.027225
35.-Burlas, calumnias, difamaciones.	-.151	.156	0.022801
36.-Me ignoran o excluyen.	-.115	.282	0.013225
37.- Manipulan situaciones para parecerme mal trabajador/a.	-.233	.027	0.054289
38.- Ignoran éxitos laborales y atribuyen a otros.	-.145	.172	0.021025
39.- Impiden mi ascenso o mejora laboral.	-.354	.001	0.125316
40.- Presencia Actos de violencia.	-.253	.016	0.064009

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en IBM SPSS Statistics.

En la categoría *Liderazgo y relaciones en el trabajo*, la variable *Sé con quién puedo resolver problemas*, de la dimensión *Liderazgo con las preguntas* (variables 23, 24, 25, 28 y 29), *Manipulan situaciones para parecerme mal trabajador/a*, *impiden mi ascenso o mejora laboral*, y *Presencia Actos de Violencia*, de la dimensión *Violencia* (variables 33,34,35,36,37,38,39 y 40) presenta significancia estadística con el Desempeño Profesional. La dimensión *Relaciones en el trabajo con las preguntas*

(30, 31 y 32) no tiene significancia estadística. Por ello, se muestran los resultados siguientes:

El saber con quién puedo resolver problemas es una correlación positiva. A mayor conocimiento con quién puedo resolver problemas, mayor desempeño profesional.

El manipular situaciones para parecerme mal trabajador/a es una correlación negativa, que indica a mayor situaciones de manipulación para parecer mal trabajador/a, menor desempeño profesional.

El impedir el ascenso o mejora laboral es una correlación negativa, indica que a mayor imposibilidad de ascenso o mejora laboral, menor desempeño profesional.

La presencia de actos de violencia tiene una correlación negativa, indica que a mayor presencia de actos de violencia, menor desempeño profesional.

Gracias al análisis estadístico, descriptivo e inferencial, los resultados y relación que hay entre el Modelo de Clima Laboral y el Desempeño Profesional, se muestran las siguientes variables con significancia estadística:

Tabla 4.21.

Correlación entre desempeño profesional y las variables del Modelo de Clima laboral

#	Nivel	Hallazgos
1	Categoría	Factores propios de la actividad
2	Ítem	6.- Ritmo acelerado.
3	Ítem	7.- Mucha concentración.
4	Ítem	9.- Atender varios asuntos al mismo tiempo.
5	Ítem	42.- Atención a personas muy necesitadas de ayuda o enfermas.
6	Ítem	43.- Demostrar otros sentimientos.
7	Ítem	10.- Soy responsable de cosas de mucho valor.
8	Ítem	14.- Horas extras.
9	Ítem	25.- Sé con quién puedo resolver problemas.
10	Ítem	37.- Manipulan situaciones para parecerme mal trabajador/a.
11	Ítem	39.- Impiden mi ascenso o mejora laboral.
12	Ítem	40.- Presencia Actos de Violencia.

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en IBM SPSS Statistics.

4.2 RESUMEN

De acuerdo con los resultados, se agregan al Modelo de Clima laboral procesos para asegurar que los Factores propios de la actividad laboral sean establecidos correctamente (Descripciones de puestos, organigrama actualizado, indicadores, objetivos, etc.) con el fin de atender los aspectos: sé con quién puedo resolver problemas, se impiden mi ascenso o mejora laboral y el tener responsabilidad de cosas de mucho valor.

Gracias a los resultados obtenidos, se muestran los siguientes hallazgos:

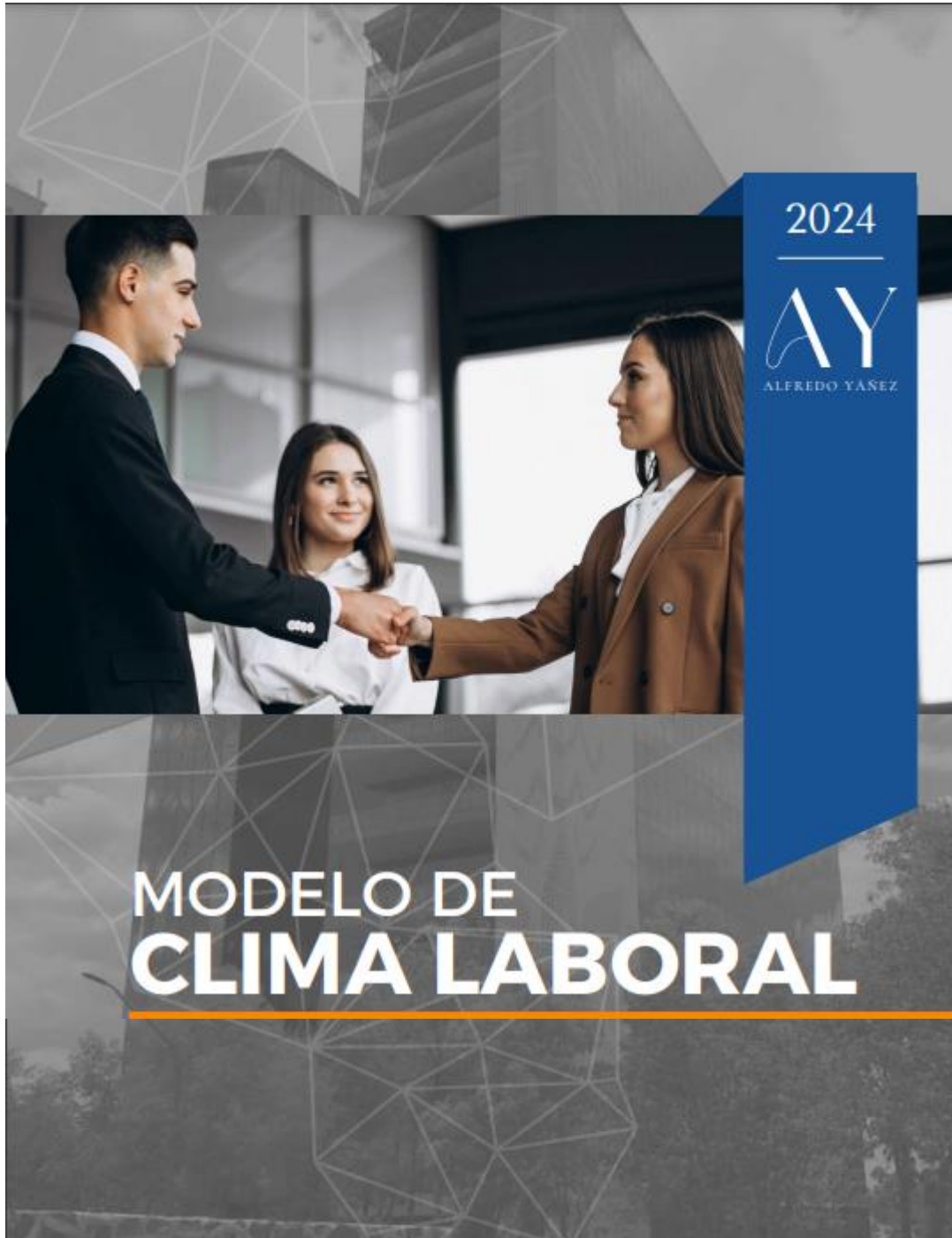
1. De acuerdo con los resultados, el 57% de las respuestas perciben que el Modelo de clima laboral mejora el Desempeño Profesional, el 41% no lo sabe y el 2% comentan que no. Por ello, cuando se aplique el Modelo de Clima laboral, el porcentaje subiría a positivo, ya que se desconoce.
2. El Modelo de Clima laboral ayuda a mejorar el Desempeño Profesional en las Pymes de la Asociación del Centro Histórico de Puebla A.C.
3. La dimensión que más se destaca es Factores propios de la actividad.
4. El Síndrome de Burnout de Maslach Burnout Inventory MBI, no presenta resultados en relación con el desempeño profesional, por ello, no se vincula con el Cuestionario del Clima laboral que contiene el Modelo.
5. De acuerdo con la interrelación con sus compañeras/os y jefa/e directa/o, aquellos ítems que afectan el Desempeño Profesional son: Se desconoce con quién puedo resolver problemas que se presentan, la manipulan situaciones para parecerme mal trabajador/a, el que impiden mi ascenso o mejora laboral, y la presencia Actos de Violencia.
6. De acuerdo con el trabajo, aquellos que afectan el Desempeño Profesional son: El ser responsable de cosas de mucho valor, el mantener un Ritmo de trabajo acelerado, mucha concentración sobre los temas laborales y el atender varios asuntos al mismo tiempo.
7. De acuerdo con la atención hacia personas, las mayores afectaciones al Desempeño profesional son: La atención a personas muy necesitadas de ayuda o enfermas y el demostrar otros sentimientos.

8. Las dimensiones del Modelo de clima laboral son directamente proporcionales al Modelo de clima laboral en las Pymes de la Asociación de Hoteles del Centro Histórico de Puebla AC.
9. El resultado del Síndrome de Burnout no es directamente proporcional al Modelo de clima laboral en las Pymes en el Centro Histórico de Puebla de la Asociación de Hoteles del Centro Histórico de Puebla AC.

4.3 MODELO DE CLIMA LABORAL

el Modelo de Clima Laboral ha sido diseñado para guiar a las PYMEs en la implementación de mejoras en los aspectos previamente identificados a través de la anterior investigación.

A continuación, se muestra el Modelo de Clima Laboral:



ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	01	
Pág. 01		
	02	COMPOSICIÓN DEL MODELO
		Pág. 3
INFORMACIÓN EMPRESARIAL	03	
Pág. 5		
	04	APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO
		Pág. 9
INSTRUMENTO CLIMA LABORAL	05	
Pág. 13		
	06	CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO
		Pág. 14
TABLERO INFORMATIVO	07	
Pág. 33		
	08	PERFIL DE PUESTOS
		Pág. 37
DISTRIBUCIÓN CARGAS DE TRABAJO	09	
Pág. 41		
	10	DISTRIBUCIÓN DE CARGAS DE TRABAJO
		Pág. 49
POLITICA DE RIESGOS PSICOSOCIALES	11	
Pág. 49		
	12	MINUTA DE REUNIONES
		pag. 54
BUZÓN DE IDEAS DE MEJORAS Y/O ATENCIÓN	13	
Pág. 55		
	14	TABLA DE CONTACTOS
		Pág. 57
DOCUMENTOS DE RESPONSABILIDAD	15	
Pág. 58		

MODELO DE CLIMA LABORAL

INTRODUCCIÓN

El presente Modelo de Clima labora es un modelo *Analógico* que se encuentra alineado a la teoría de la *Justicia Organizacional* al hablar sobre la influencia en la satisfacción laboral del personal sobre la equidad e imparcialidad en el lugar de trabajo, y la teoría del *Apoyo Organizacional Percibido*, que sostiene que la percepción del personal ante sus superiores, compañeras/os y la organización, tiene un impacto significativo en su bienestar psicológico y compromiso laboral, para un correcto rendimiento en el trabajo.



De acuerdo con una investigación previa, se identifican aquellos aspectos más significativos en relación al desempeño profesional del personal. Los campos de investigación son: Riesgos Psicosocial, el Síndrome de Burnout, el Desempeño Profesional y la Detección de Necesidades de Capacitación; las cuales, los aspectos que contribuyen para una mejora en el clima laboral se encuentran relacionados con aquellos factores inherentes a la actividad laboral, al ritmo acelerado, la multitarea, la atención a personas necesitadas, la gestión de emociones, la responsabilidad sobre tareas valiosas y la comunicación efectiva. Asimismo, se identificaron aspectos negativos que pueden afectar el clima laboral, como el obstáculo al ascenso profesional o la presencia de actos de violencia.



NOMBRE EMPRESA



Por ello, el Modelo de Clima laboral se centra en atender estos aspectos con el fin de mejorar el desempeño profesional del personal en la Pyme.

OBJETIVO

De acuerdo con la introducción, el Modelo de Clima laboral se centra en el cumplimiento del siguiente objetivo:

Establecer los requisitos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial y factores propios de la actividad, con el fin de desarrollar o mejorar procesos para promover un entorno y cultura organizacional favorable en las Pymes.

Cabe señalar que también aporta para el cumplimiento de lineamientos que establece la NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención, a Pymes con 50 trabajadoras/es a menos.

COMPOSICIÓN DEL MODELO DE CLIMA LABORAL

Con el fin de mejorar el desempeño profesional del personal en la Pyme, el Modelo de Clima laboral se centra en atender los siguientes Campos y dimensiones de análisis:

RIESGOS PSICOSOCIALES



CULTURA LABORAL



SÍNDROME DE BURNOUT



DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN



NOMBRE EMPRESA

COMPOSICIÓN DEL MODELO DE CLIMA LABORAL

Una vez mostrado el diagrama, se muestra el significado de cada campo y dimensión a analizar:

RIESGOS PSICOSOCIALES	CULTURA LABORAL	
•(ATS) Acontecimientos Traumáticos Severos	•(MO) Metas y objetivos	•(TD) Toma de decisiones
• (AT) Ambiente de trabajo	•(P) Participación	• (CR) Confianza recíproca
• (FPA) Factores propios de la actividad	•(S) Sentimientos	• (CYR) Creatividad y reconocimiento
• (OTT) Organización del tiempo de trabajo	•(PG) Problemas grupales	• (FL) Filosofía laboral
•(LRT) Liderazgo y relaciones en el trabajo	•(L) Liderazgo	• (O) Organigramas
DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	SÍNDROME DE BURNOUT	•(CE) Cansancio emocional
		•(D) Despersonalización
		•(RP) Realización Personal

INFORMACIÓN EMPRESARIAL EN EL CLIMA LABORAL

El Modelo de Clima laboral establece como importancia la relación en la información de la Pyme con la Filosofía organizacional, por ello, se debe tener lo siguiente:

NOMBRE DE LA EMPRESA
DOMICILIO
UBICACIÓN
RFC



NOMBRE EMPRESA

INFORMACIÓN EMPRESARIAL EN EL CLIMA LABORAL

Es fundamental comprender y articular claramente los elementos esenciales para construir la Cultura de la Pyme, estos componentes son pilares que guían el comportamiento, la toma de decisiones y la cultura de la organización. Por ello, el modelo ofrece los elementos importantes para el constructo o análisis de lo ya establecido en la cultura en la Pyme.

MISIÓN

Razón de ser de la Pyme o el porqué de su existencia

- ¿Por qué existe?
- ¿Qué ofrece la Pyme?
- ¿A quién sirve la Pyme?
- ¿Qué valor aporta al cliente?
- ¿Qué persigue la Pyme en el mediano plazo?

VISIÓN

Estado futuro deseado, motivacional e inspirador

- ¿Dónde se ve la pyme a futuro?
- ¿Qué motiva a la pyme?
- ¿Fácil de recordar y entender?
- ¿Realista y desafiante al mismo tiempo?
- ¿Qué impacto busca tener en la industria y sociedad ?



NOMBRE EMPRESA

INFORMACIÓN EMPRESARIAL EN EL CLIMA LABORAL

VALORES

Principios fundamentales que guían al comportamiento y toma de decisiones en la Pyme

- ¿Qué caracteriza a la Pyme?
- ¿Qué principios éticos y morales?
- ¿Qué comportamientos alentados y premiados?
- ¿Son aplicables en todas las áreas?
- ¿Reflejan cultura y modo de operar?

FILOSOFÍA

Marco coherente y holístico que guía a la cultura

- Alineación clara entre Misión, Visión y Valores.
- ¿Cómo se reflejan los anteriores elementos en la Pyme?
- ¿Marco claro para la toma de decisiones y estrategias?
- ¿Es flexible para adaptarse a cambios?
- ¿Comunicada y entendida por los miembros de la Pyme?



NOMBRE EMPRESA

PROCESO DE DESARROLLO

Para el constructo estos elementos que integran la Cultura de la Pyme, se debe seguir un proceso colaborativo que incluya lo siguiente:

Análisis interno y externo

Evaluar la situación actual de la Pyme, su entorno y si ya existe la descripción de los anteriores elementos.

Participación de los interesados

Involucrar a empleados, directivos, clientes y otros.

Facilitación de talleres

Realizar talleres para recoger ideas y fomentar la colaboración.

Revisión y validación

Revisar y validar las declaraciones con los diferentes niveles de la organización.

Comunicación y difusión

Asegurar que todos los miembros de la organización comprendan y adopten estos elementos.

Estos componentes no solo definen la identidad y dirección de la Pyme, sino que también son herramientas vitales para inspirar y guiar al personal, fortaleciendo así la cohesión y el compromiso organizacional.



NOMBRE EMPRESA

APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DEL CLIMA LABORAL

El Instrumento del Clima laboral tiene por objetivo el diagnosticar aspectos relacionados con la Cultura Organizacional, Riesgos Psicosociales, y la Detección de Necesidades de Capacitación. En caso de haber presencia de Acontecimientos Traumáticos Severos o Riesgo Psicosocial en el personal, se aplica el cuestionario del Síndrome de Burnout para detectar estrés laboral a aquellas personas con presencia de estrés laboral. A continuación, se presentan los campos de análisis y el instrumento a aplicar y, posteriormente el instrumento.

CULTURA ORGANIZACIONAL

RIESGO PSICOSOCIAL

DETECCIÓN NECESIDADES
CAPACITACIÓN

SÍNDROME DE BURNOUT



NOMBRE EMPRESA

APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DEL CLIMA LABORAL



CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional comprende los hábitos, creencias, valores y costumbres que el personal de la PYME adopta con el objetivo de alcanzar una ventaja competitiva. Por ello, se debe establecer una actualizada estructura en el organigrama, en las metas y objetivos laborales, un correcto liderazgo para una correcta toma de decisiones, la participación activa del personal, la forma de demostrar sus sentimientos, la confianza recíproca, la creatividad y reconocimiento laboral, un correcto diagnóstico de los problemas grupales y una adecuada filosofía organizacional. Cabe señalar que el instrumento se aplica de

forma anual con el objetivo de evaluar aquellos cambios que suceden de la primera aplicación a la segunda.

RIESGO PSICOSOCIAL



Se analizan y previenen los elementos que pueden causar exposición a eventos traumáticos severos, trastornos de ansiedad y estrés grave, derivados de la naturaleza del puesto de trabajo, la jornada laboral o actos de violencia laboral en el personal de la PYME, con el propósito de fomentar un clima laboral favorable. Por ello, se aplican dos cuestionarios:



NOMBRE EMPRESA

APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DEL CLIMA LABORAL

FÁCTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL

Las condiciones inseguras y peligrosas en el ambiente laboral, la sobrecarga de trabajo que excede la capacidad del personal, la falta de un control adecuado, la rotación de turnos sin períodos de recuperación o descanso, la contribución a la PYME o al desarrollo del trabajo, las jornadas de trabajo no previstas según la ley laboral, la interferencia en la relación trabajo-familia, y el liderazgo y las relaciones negativas en el trabajo.

ACONTECIMIENTOS TRAUMÁTICOS SEVEROS

Se experimentan durante el trabajo y representan un peligro real para la integridad física, llegando incluso a causar trastorno de estrés postraumático en quienes los presencian. Por ejemplo, derrumbes, asaltos violentos, incendios de gran magnitud, explosiones, accidentes graves o mortales, homicidios y secuestros, entre otros eventos.



APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DEL CLIMA LABORAL

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Este diagnóstico es el punto de partida bajo el que se sustentarán las acciones que el área de capacitación y formación desarrolla como impacto en el personal. Al considerar las necesidades de capacitación se toma en cuenta que se constituye el insumo necesario para un correcto Plan de Capacitación. Por sí solo una Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) no tiene mucho alcance si no se logra transformar en actividades educativas que cambien u orienten la actitud, calidad y capacidad del personal para hacer las cosas de acuerdo con una correcta

SÍNDROME DE BURNOUT

Identifica la capacidad de afectar la calidad de vida y la salud mental, e incluso puede generar riesgo para la vida. Se describe como una forma inadecuada de afrontar el estrés crónico, cuyos rasgos principales son el agotamiento emocional, la despersonalización y la disminución del desempeño personal.

INSTRUMENTO CLIMA LABORAL

De acuerdo los lineamientos que marca la empresa y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social con su normativa 035-STPS-2018 factores de riesgo psicosocial en el trabajo, las empresas deben realizar una evaluación de su clima laboral, se identifican aquellos aspectos que puedan impactar en el entorno organizacional favorable para desarrollar estrategias de oportunidad e intervención para mejorar la productividad laboral.

La información que se obtiene del cuestionario es de carácter confidencial y los resultados se presentan de forma general. Por lo que se le solicita amablemente contestar con seguridad lo que se indica lo más apegado a su realidad tomando en cuenta los 12 últimos meses.

1.- Sexo

Mujer ☐ Hombre ☐ Otro ☐

2.- Edad

Menos de 18 años ☐ 18 a 29 años ☐ 30 a 39 años ☐ 40 a 49 años ☐
50 a 59 años ☐ 60 a más años ☐

3.- Estado Civil

Soltera/o ☐ Casada/o ☐ Unión libre ☐ Divorciada/o ☐ Viuda/o ☐

4.- Años de antigüedad en el centro de trabajo.

Menos de un año ☐ De 1 a 3 años ☐ De 4 a 9 años ☐
Más de 10 años ☐ Años de antigüedad ☐

5.- Jornada de Trabajo

☐ Matutino (jornada de trabajo entre las 7 am y 3 pm)
☐ Vespertino (jornada de trabajo entre las 3 pm y 11 pm)
☐ Nocturno (jornada de trabajo entre los 11 pm y 7 am)
☐ Otro

INSTRUMENTO CLIMA LABORAL

6.- Tienes alguna discapacidad

- ☐ No
- ☐ Intelectual (Limitaciones significativas tanto en el funcionamiento intelectual y en la conducta adaptativas, sociales y prácticas. OMS, 2001)
- ☐ Motriz (Alteración de la capacidad del movimiento que afecta en distinto nivel, funciones de desplazamiento, manipulación o respiración; alteraciones músculos, huesos, articulaciones o daño cerebral que afecte área motriz que impide a la persona moverse de forma estandarizada o realizar movimientos con precisión. OMS, 2001)
- ☐ Auditiva (Falta, disminución o pérdida de la capacidad para oír en algún lugar del aparato auditivo y no se aprecia porque carece de características físicas que la evidencien. OMS, 2001)
- ☐ Visual (Cuando al llevar gafas o utilizando ayuda óptica, es severa o existe una limitación. OMS, 2001)
- ☐ Psicosocial (Limitación que presentan disfunciones temporales o permanentes de la mente para realizar una o más actividades cotidianas. Depresión, Trastorno de ansiedad, Psicosis, Trastorno bipolar, Esquizofrenia, Trastorno esquizo-efectivo, Trastorno dual. Principal signo es cambio radical de la personalidad, costumbres y/o hábitos. OMS, 2001)

7.- Escolaridad

- ☐ Sin escolaridad ☐ Primaria ☐ Secundaria ☐ Bachillerato/Preparatoria
- ☐ Carrera Técnica ☐ Licenciatura ☐ Maestría ☐ Doctorado ☐ Posdoctorado

8.- ¿Tiene hijas/os?

- ☐ Sí ☐ No

9.- Puestos

Nombre de tu puesto: _____

Nombre del puesto de quien te supervisa: _____

11.- Nivel jerárquico que perteneces:

- ☐ Operativo (Realiza las actividades del nivel Táctico)
- ☐ Táctico (Realiza planes para alcanzar las metas) Ejemplo mando medio.
- ☐ Estratégico (Implementa la directriz, las metas a conseguir y objetivos/políticas) Ejemplo Jefas/es.

ACONTECIMIENTOS TRAUMÁTICOS SEVEROS

Para responder las preguntas siguientes, marque la respuesta que más lo identifique.

I.- Acontecimiento traumático severo:	Sí	No
¿Ha presenciado o sufrido alguna vez, durante o con motivo del trabajo un acontecimiento como los siguientes:		
1.- ¿Accidente que tenga como consecuencia la muerte, la pérdida de un miembro o una lesión grave?		
2.- ¿Asaltos?		
3.- ¿Actos violentos que derivaron en lesiones graves?		
4.- ¿Secuestro?		
5.- ¿Amenazas?, o		
6.- ¿Cualquier otro que ponga en riesgo su vida o salud, y/o la de otras personas?		
II.- Recuerdos persistentes sobre el acontecimiento (durante el último mes):	Sí	No
¿Ha tenido recuerdos recurrentes sobre el acontecimiento que le provocan malestares?		
¿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):	Sí	No
¿Se ha esforzado por evitar todo tipo de sentimientos, conversaciones o situaciones que le puedan recordar el acontecimiento?		
¿Se ha esforzado por evitar todo tipo de actividades, lugares o personas que motiven recuerdos del acontecimiento?		
¿Ha tenido dificultad para recordar alguna parte importante del evento?		
¿Ha disminuido su interés en sus actividades cotidianas?		
¿Se ha sentido usted alejado o distante de los demás?		
¿Ha notado que tiene dificultad para expresar sus sentimientos?		
¿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):	Sí	No
¿Ha tenido usted dificultades para dormir?		
¿Ha estado particularmente irritable o le han dado arranques de coraje?		
¿Ha tenido dificultad para concentrarse?		
¿Ha estado nervioso o constantemente en alerta?		
¿Se ha sobresaltado fácilmente por cualquier cosa?		

CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL Y EVALUAR EL ENTORNO ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS DE TRABAJO

Para responder las preguntas siguientes considere las condiciones de su centro de trabajo, así como la cantidad y ritmo de trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico					
2	Me preocupa sufrir un accidente en mi trabajo					
3	Considero que las actividades que realizo son peligrosas					
4	Por la cantidad de trabajo que tengo debo quedarme tiempo adicional a mi turno					
5	Por la cantidad de trabajo que tengo debo trabajar sin parar					
6	Considero que es necesario mantener un ritmo de trabajo acelerado					
7	Mi trabajo exige que esté muy concentrado					
8	Mi trabajo requiere que memorice mucha información					
9	Mi trabajo exige que atienda varios asuntos al mismo tiempo					

Las preguntas siguientes están relacionadas con las actividades que realiza en su trabajo y las responsabilidades que tiene.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
10	En mi trabajo soy responsable de cosas de mucho valor					
11	Respondo ante mi jefe por los resultados de toda mi área de trabajo					
12	En mi trabajo me dan órdenes contradictorias					
13	Considero que en mi trabajo me piden hacer cosas innecesarias					

Las preguntas siguientes están relacionadas con el tiempo destinado a su trabajo y sus responsabilidades familiares.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
14	Trabajo horas extras más de tres veces a la semana					
15	Mi trabajo me exige laborar en días de descanso, festivos o fines de semana					
16	Considero que el tiempo en el trabajo es mucho y perjudica mis actividades familiares o personales					
17	Pienso en las actividades familiares o personales cuando estoy en mi trabajo					

CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL Y EVALUAR EL ENTORNO ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS DE TRABAJO

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

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
18	Mi trabajo permite que desarrolle nuevas habilidades					
19	En mi trabajo puedo aspirar a un mejor puesto					
20	Durante mi jornada de trabajo puedo tomar pausas cuando las necesito					
21	Puedo decidir la velocidad a la que realizo mis actividades en mi trabajo					
22	Puedo cambiar el orden de las actividades que realizo en mi trabajo					

Las preguntas siguientes están relacionadas con la capacitación e información que recibe sobre su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
23	Me informan con claridad cuáles son mis funciones					
24	Me explican claramente los resultados que debo obtener en mi trabajo					
25	Me informan con quién puedo resolver problemas o asuntos de trabajo					
26	Me permiten asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo					
27	Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo					

Las preguntas siguientes se refieren a las relaciones con sus compañeros de trabajo y su jefa/e.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
28	Mi jefe tiene en cuenta mis puntos de vista y opiniones					
29	Mi jefe ayuda a solucionar los problemas que se presentan en el trabajo					
30	Puedo confiar en mis compañeros de trabajo					
31	Cuando tenemos que realizar trabajo de equipo los compañeros colaboran					
32	Mis compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo dificultades					
33	En mi trabajo puedo expresarme libremente sin interrupciones					
34	Recibo críticas constantes a mi persona y/o trabajo					
35	Recibo burlas, calumnias, difamaciones, humillaciones o ridiculizaciones					
36	Se ignora mi presencia o se me excluye de las reuniones de trabajo y en la toma de decisiones					
37	Se manipulan las situaciones de trabajo para hacerme parecer un mal trabajador					
38	Se ignoran mis éxitos laborales y se atribuyen a otros trabajadores					
39	Me bloquean o impiden las oportunidades que tengo para obtener ascenso o mejora en mi trabajo					
40	He presenciado actos de violencia en mi centro de trabajo					

**CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR LOS FACTORES DE RIESGO
PSICOSOCIAL Y EVALUAR EL ENTORNO ORGANIZACIONAL EN LOS
CENTROS DE TRABAJO**

Las preguntas siguientes están relacionadas con la atención a clientes y usuarios.

	Sí	No
En mi trabajo debo brindar servicio a clientes o usuarios:		

Si su respuesta fue "Sí", responda las preguntas siguientes. Si su respuesta fue "NO" pase a las preguntas de la sección siguiente:

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
41 Atiendo clientes o usuarios muy enojados.					
42 Mi trabajo me exige atender personas muy necesitadas de ayuda o enfermas.					
43 Para hacer mi trabajo debo demostrar sentimientos distintos a los míos.					

	Sí	No
Soy jefa/e de otros trabajadoras/es:		

Si su respuesta fue "Sí", responda las preguntas siguientes. Si su respuesta fue "NO", ha concluido el cuestionario.

Las siguientes preguntas están relacionadas con las actitudes de los trabajadores que supervisa.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
44 Comunican tarde los asuntos de trabajo.					
45 Dificultan el logro de los resultados del trabajo					
46 Ignoran las sugerencias para mejorar su trabajo.					

En esta sección se clasifican tres niveles, el 1 y 3 tienen significado y, el nivel 2, es la respuesta intermedia entre los parámetros 1 y 3. De acuerdo con su percepción, identifique cómo se encuentran los siguientes aspectos en su puesto de trabajo.

1.- Metas y objetivos en mi área de trabajo.

Confusas, divergentes, conflictivas, indiferentes.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	Claras, compartidas por todos, interés y participación.
--	----------------------------	----------------------------	----------------------------	---

2.- Participación.

Pocos dominan, algunos son pasivos y no prestan atención.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	Todos prestan atención, todos participan.
---	----------------------------	----------------------------	----------------------------	---

3.- Sentimientos.

Sentimientos inesperados, ignorados o criticados.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	Expresados libremente, respuestas con apertura a escuchar.
---	----------------------------	----------------------------	----------------------------	--

4.- Diagnóstico de los problemas grupales.

Atención de los síntomas en lugar de atacar las causas; pasan directamente a las propuestas.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	Cada problema se diagnostica antes de que se proporcione una acción. Las soluciones atacan las causas.
--	----------------------------	----------------------------	----------------------------	--

5.- Liderazgo.

Las necesidades de liderazgo del grupo no coinciden. El grupo depende demasiado de una sola o de unas cuantas personas.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	Las necesidades de liderazgo, cuando surgen, las satisfacen diversos miembros. Cualquier miembro participa como líder.
---	----------------------------	----------------------------	----------------------------	--

6.- Toma de decisiones.

Decisiones tomadas por una parte del grupo. Los demás no participan.

1
☐

2
☐

3
☐

Las divergencias son bienvenidas, se busca y prueba el consenso. Apoyo amplio.

7.- Confianza recíproca.

No hay confianza recíproca. Los miembros son cerrados, reservados, oyen con superficialidad, tienen recelo de criticar o de recibir críticas.

1
☐

2
☐

3
☐

Confianza mutua y respeto recíproco. Expresión libre sin recelo de represalias.

8.- Creatividad y reconocimiento.

Rutina, creación de estereotipos y rigidez. No hay progreso.

1
☐

2
☐

3
☐

Grupo flexible, busca nuevos caminos, se modifica y crece con creatividad.

9.- Filosofía organizacional

Visión, Misión y Valores confusos, conflictivos, no adoptados por todos.

1
☐

2
☐

3
☐

Visión, Misión y Valores claras, compartidas por todos y adoptados por todos.

10.- Organigrama

No existe, se desconocen jerarquías y no hay alcances definidos.

1
☐

2
☐

3
☐

Estructurado, vigente y con nombres de departamentos.

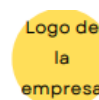
Selecciona la importancia ante cada elemento de capacitación que necesita atenderse para mejorar el desempeño laboral, donde 1 es menos importante a 5 que es más importante.

		1	2	3	4	5
1	Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades y proporcionar información de nuevas tecnologías.					
2	Prevenir Riesgos en el Trabajo					
3	Incrementar la productividad.					
4	Mejorar el nivel educativo.					
5	Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación.					

CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR PRESENCIA DEL SÍNDROME DE BURNOUT

A continuación, marque la respuesta que más la/lo identifique.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	Me siento emocionalmente agotada/o por mi trabajo.					
2	Me siento cansada/o al final de la jornada de trabajo.					
3	Me siento fatigada/o cuando me levanto de la cama y tengo que ir a trabajar.					
4	Comprendo fácilmente cómo se siente el personal que atiendo.					
5	Creo que trato a algunas personas como si fueran objetos impersonales.					
6	Trabajar todo el día con mucha gente es un esfuerzo.					
7	Trato muy eficazmente los problemas de las personas.					
8	Me siento "quemada/o" (agotamiento laboral) por mi trabajo.					
9	Creo que influyo positivamente con mi trabajo en la vida de las personas.					
10	Me he vuelto más insensible desde que ejerzo esta profesión.					
11	Me preocupa el hecho de que me endurezca emocionalmente.					
12	Me siento muy activa/o.					
13	Me siento frustrada/o en mi trabajo.					
14	Creo que estoy trabajando demasiado.					
15	Realmente no me preocupa lo que le ocurre al personal que atiendo.					
16	Trabajar directamente con personas me produce estrés.					
17	Puedo crear fácilmente una atmósfera relajada con la gente que atiendo.					
18	Me siento animada/o después de trabajar con la gente que atiendo.					
19	He conseguido muchas cosas útiles en mi profesión.					
20	Me siento acabada/o laboralmente.					
21	En mi trabajo trato los problemas emocionales con mucha calma.					
22	Siento que las personas me culpan por algunos de sus problemas.					



CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE CLIMA LABORAL

Una vez aplicado el instrumento para medir el Clima laboral, se evalúan cada uno de los campos de análisis.

ACONTECIMIENTOS TRAUMÁTICOS SEVEROS

Las preguntas del cuestionario debe aplicarse de acuerdo a lo siguiente:

- Si las respuestas de la sección **Acontecimiento traumático severo** es un "No", no es necesario responder las demás preguntas.
- En caso contrario, si alguna respuesta es "Sí", requiere contestar la sección **Recuerdos persistentes sobre el acontecimiento, Esfuerzo por evitar circunstancias parecidas o asociadas al acontecimiento y Afectación**, el trabajador requiere atención clínica en cualquiera de los casos siguientes:
 - Cuando responda "Sí", en **Recuerdos persistentes sobre acontecimientos**.
 - Cuando responda "Sí", en tres o más de las preguntas en **Esfuerzo por evitar circunstancias parecidas al acontecimiento**,
 - Cuando responda "Sí", en dos o más de las preguntas de la Sección **Afectación**.

RIESGO PSICOSOCIAL

A continuación, se muestran las respuestas de los ítems del campo de análisis:

Ítems	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33	0	1	2	3	4
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46	4	3	2	1	0



NOMBRE EMPRESA

CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE CLIMA LABORAL

Una vez identificado el puntaje, se analizan los ítems que incuyen las dimensiones a evaluar:

Categoría	Domino	Dimensión	Ítem
Ambiente de trabajo	Condiciones en el ambiente de trabajo	Condiciones peligrosas e inseguras	2
		Condiciones deficientes e insalubres	1
		Trabajos peligrosos	3
Factores propios de la actividad	Carga de trabajo	Cargas cuantitativas	4, 9
		Ritmo de trabajo acelerado	5, 6
		Carga mental	7, 8
		Cargas psicológicas emocionales	41, 42, 43
Cargas de alta responsabilidad		10, 11	
Cargas contradictorias o inconsistentes		12, 13	
Falta de control sobre el trabajo		Falta de Control y autonomía en el trabajo	20, 21, 22
		Limitada o nula posibilidad de desarrollo	18, 19
		Limitada o inexistente capacitación	26, 27



NOMBRE EMPRESA

CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE CLIMA LABORAL

Categoría	Dominio	Dimensión	Ítem
Organización del tiempo de trabajo	Jornada de trabajo	Jornadas de trabajo extensas	14, 15
	Interferencia en la relación trabajo-familia	Influencia en el trabajo fuera del centro laboral	16
		Influencia de las responsabilidades familiares	17
Liderazgo y relaciones en el trabajo	Liderazgo	Escasa claridad de funciones	23, 24, 25
		Características del liderazgo	28, 29
	Relaciones en el trabajo	Relaciones sociales en el trabajo	30
		Deficiente relación con las/los colaboradoras/es que supervisa	31, 32
	Violencia	Violencia laboral	33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40



CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE CLIMA LABORAL

A continuación, se muestran los resultados del cuestionario y su puntaje a alcanzar para:

1) La calificación final:

Resultado del Cuestionario	Nulo o despreciable	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Calificación final del cuestionario. (Cfinal)	$C_{final} < 20$	$20 \leq C_{final} < 45$	$45 \leq C_{final} < 70$	$70 \leq C_{final} < 90$	$C_{final} \leq 90$

2) La calificación de la categoría:

Categoría	Nulo o despreciable	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Ambiente de trabajo	$C_{final} < 3$	$3 \leq C_{final} < 5$	$5 \leq C_{final} < 7$	$7 \leq C_{final} < 9$	$C_{final} \leq 9$
Factores propios de la actividad	$C_{final} < 10$	$10 \leq C_{final} < 20$	$20 \leq C_{final} < 30$	$30 \leq C_{final} < 40$	$C_{final} \leq 40$
Organización del tiempo de trabajo	$C_{final} < 4$	$4 \leq C_{final} < 6$	$6 \leq C_{final} < 9$	$9 \leq C_{final} < 12$	$C_{final} \leq 12$
Liderazgo y relaciones en el trabajo	$C_{final} < 10$	$10 \leq C_{final} < 18$	$18 \leq C_{final} < 28$	$28 \leq C_{final} < 38$	$C_{final} \leq 38$



CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE CLIMA LABORAL

3) Para la calificación del dominio:

Categoría	Nulo o despreciable	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Ambiente de trabajo	$C_{final} < 3$	$3 \leq C_{final} < 5$	$5 \leq C_{final} < 7$	$7 \leq C_{final} < 9$	$C_{final} \leq 9$
Factores propios de la actividad	$C_{final} < 10$	$10 \leq C_{final} < 20$	$20 \leq C_{final} < 30$	$30 \leq C_{final} < 40$	$C_{final} \leq 40$
Organización del tiempo de trabajo	$C_{final} < 4$	$4 \leq C_{final} < 6$	$6 \leq C_{final} < 9$	$9 \leq C_{final} < 12$	$C_{final} \leq 12$
Liderazgo y relaciones en el trabajo	$C_{final} < 10$	$10 \leq C_{final} < 18$	$18 \leq C_{final} < 28$	$28 \leq C_{final} < 38$	$C_{final} \leq 38$

Obteniendo los resultados de la calificación de cada campo y dimensión, se debe determinar y analizar el nivel de riesgo y las acciones a realizar para el control del factor de riesgo psicosocial.



NOMBRE EMPRESA

CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE CLIMA LABORAL

Criterios para la toma de acciones:

Nivel de riesgo	Necesidades de acción
Muy alto	1) Realizar el análisis de cada categoría y dominio para realizar un Programa de intervención que incluya las evaluaciones específicas. 2) Realizar campañas de sensibilización. 3) Revisar la política de prevención de riesgos psicosociales y programas para la prevención de los factores de riesgo psicosocial. 4) Realizar promoción de un entorno organizacional favorable. 5) Realizar la prevención de la violencia laboral y reforzar su aplicación y difusión.
Alto	1) Realizar el análisis de cada categoría y dominio para realizar un Programa de intervención que podrá incluir las evaluaciones específicas. 2) Realizar campañas de sensibilización. 3) Revisar la política de prevención de riesgos psicosociales y programas para la prevención de los factores de riesgo psicosocial. 4) Realizar promoción de un entorno organizacional favorable. 5) Realizar la prevención de la violencia laboral y reforzar su aplicación y difusión.
Medio	Realizar un Programa de intervención donde incluya: 1) Revisar la política de prevención de riesgos psicosociales y programas para la prevención de los factores de riesgo psicosocial. 2) Realizar promoción de un entorno organizacional favorable. 3) Realizar la prevención de la violencia laboral y reforzar su aplicación y difusión.
Bajo	1) Difusión a la política de prevención de riesgos psicosociales y programas para la prevención de los factores de riesgo psicosocial. 2) Promoción de un entorno organizacional favorable. 3) Prevención de la violencia laboral y reforzar su aplicación y difusión.
Nulo	No se requiere medidas adicionales.



CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE CLIMA LABORAL



CULTURA ORGANIZACIONAL

En este campo, las respuestas se puntúan de la siguiente manera:

- A) Si son positivas, obtienen 0 puntos.
- B) Si son neutrales, obtienen 1 punto.
- C) Si son negativas, obtienen 3 puntos.

Una vez identificadas las puntuaciones, se interpreta lo siguiente:

- Un resultado de 0% a 50% indica que la dimensión de la Cultura Organizacional es positiva y sugiere mantener las acciones actuales.
- Un resultado de 51% a 75% indica un nivel Medio.
- Un resultado de 76% a 100% indica un nivel Negativo.

A continuación, se detallan las acciones a seguir:

Ítem	Descripción Media	Descripción Negativa
1.- Metas y objetivos en mi área de trabajo.	Es necesario difundir esta información para que sea más clara, compartida por todos, genere mayor interés y fomente la participación del personal involucrado.	Requiere generar procesos para que sean más claras, compartidas por todos, que se tenga interés y el personal involucrado participe.
2.- Participación.	Es fundamental promover la interacción del personal, fomentando un ambiente de respeto y escucha activa.	Requiere generar mayor interacción para que el personal involucrado presta atención y mayor participación en las ideas sin ser juzgados.
3.- Sentimientos	Es importante incentivar la libertad de expresar sus sentimientos en situaciones laborales, siempre con respeto.	Requiere que el personal pueda expresar libremente sus sentimientos con apertura a que todo el personal escuche.



CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE CLIMA LABORAL

Ítem	Descripción Media	Descripción Negativa
4.- Diagnóstico de los problemas grupales.	Se debe motivar al personal a generar propuestas de acción para abordar problemáticas específicas.	Es necesario diagnosticar cada problema antes de tomar acción, asegurando que las soluciones aborden la raíz del problema.
5.- Liderazgo.	Es esencial fomentar la satisfacción de los miembros de cada grupo laboral y su participación individual como líderes en cualquier situación que se presente.	Es fundamental generar satisfacción laboral entre los diversos miembros de cada grupo, al fomentar que cualquier miembro pueda actuar como líder en cualquier situación que se presente.
6.- Toma de decisiones.	Es necesario desarrollar acciones que promuevan la apertura de ideas y el involucramiento en los procesos por parte de todo el personal.	Se requiere apertura para que todas las ideas sean bienvenidas, al buscar aprobación por consenso y el apoyo de todo el personal involucrado en el grupo de trabajo.
7.-Confianza recíproca.	Es crucial fomentar la confianza entre todo el personal, siempre con respeto.	Es esencial fomentar la confianza mutua y el respeto recíproco en el equipo de trabajo. Es importante que cualquier expresión se realice libremente, sin temor a represalias o actitudes negativas.
8.- Creatividad y reconocimiento.	Se deben impulsar nuevos retos y estrategias para desarrollar procesos de manera eficiente y con un enfoque diferente.	El equipo de trabajo debe ser flexible al buscar nuevas técnicas para resolver, modificar o mejorar procesos o dificultades con creatividad.



NOMBRE EMPRESA

CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE CLIMA LABORAL

Ítem	Descripción Media	Descripción Negativa
9.- Filosofía organizacional	Es importante mejorar y actualizar la estructura organizacional.	Es necesario que la Misión, Visión y Valores sean compartidos y adoptados por todo el personal.
10.- Organigrama.	Mejorar y actualizar la estructura organizacional.	La estructura organizacional debe ser clara y actualizada, con nombres de departamentos bien definidos y difundidos entre todo el personal.

CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE CLIMA LABORAL

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Es crucial identificar los requerimientos del personal según las necesidades percibidas para determinar la capacitación necesaria que mejore el desempeño laboral. Por ello, se realiza la siguiente evaluación integral:

- 1.- Se suman todas las respuestas por ítem, donde 1 indica menor importancia y 5 mayor importancia.
- 2.- Para determinar los parámetros de evaluación se multiplica la cantidad de personas por el número máximo alcanzable (5) y se repite el proceso multiplicando ahora por el número mínimo alcanzable (1).
- 3.- Finalmente, se divide el resultado obtenido para cada dimensión entre el número máximo alcanzable.

A continuación, se muestra lo siguiente:

Ítems de la DNC	Significado del porcentaje en cada ítem			
	0% - 24%	25% - 49%	50% - 74%	75% -100%
1. Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades y proporcionar información de nuevas tecnologías. 2. Prevenir Riesgos en el Trabajo. 3. Incrementar la productividad. 4. Mejorar el nivel educativo. 5. Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación.	Debe haber cursos sujetos al ítem.	El 10% de los cursos deben estar sujetos al ítem con este porcentaje.	El 25% de los cursos deben estar sujetos al ítem con este porcentaje.	Más del 50% de los cursos deben estar sujetos al ítem que se describe.



NOMBRE EMPRESA

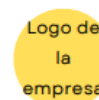
CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE CLIMA LABORAL

SÍNDROME DE BURNOUT

Se muestran los resultados del cuestionario y su puntaje a alcanzar.

Dimensión	Ítem
Cansancio emocional	1,2,3,6,8,13,14,16,20
Despersonalización	5,10,11,15,22
Realización Personal	4,7,9,12,17,18,19,21

Dimensión	Alto	Medio	Bajo
Cansancio emocional	27-54	19-26	0-18
Despersonalización	10-30	6-9	0-5
Realización Personal	40-56	34-39	0-33
Presencia	Cansancio emocional Alto, Despersonalización Alto y Realización Personal Bajo.		



NOMBRE EMPRESA

TABLERO INFORMATIVO MODELO DE CLIMA LABORAL

Después del análisis de campos y dimensiones del Instrumento de Clima Laboral, se deben tomar acciones para mejorar los hallazgos en la Pyme. Una de las herramientas clave del Modelo de Clima Laboral es la comunicación efectiva, que representa la base de un ambiente laboral positivo y productivo. Esta comunicación asegura que la información fluya dentro de la Pyme e impacta directamente en el bienestar, el desarrollo profesional, la prevención de riesgos psicosociales y la mitigación de actos de violencia en el entorno laboral. Es crucial mantener una comunicación integral en todos los niveles jerárquicos, ya que esto favorece la mejora continua. Para desarrollar un sistema de control efectivo, se implementa un tablero informativo como herramienta estratégica en la Pyme.





DESCRIPCIÓN DEL TABLERO INFORMATIVO

CULTURA ORGANIZACIONAL

1.- Misión, Visión, Valores, Organigrama, Objetivo General y el Reglamento interior de trabajo.

EVENTOS Y RECONOCIMIENTOS

3.- Eventos que se realizarán y evidenciar el Reconocimiento al personal.

CLIMA LABORAL

5.- Se promueve la estructura del Clima laboral.

6.- Objetivos para alcanzar mayor puntaje al Clima laboral por áreas.

ATENCIÓN

8.- Se muestran códigos QR y enlaces para reportar ideas de mejora a procesos y/o afectaciones laborales.

BIENVENIDA Y PERMANENCIA

2.- Personal de nuevo ingreso, áreas en las que se encuentran y definitividades.

CAPACITACIÓN

4.- Se muestran cursos de capacitación internos, externos y programas de educación en escuelas y universidades.

RIESGO PSICOSOCIAL

7.- Se muestra la Política de riesgo psicosocial.

CUESTIONARIO Y PERIODO

9.- Se muestran códigos QR y enlaces para acceder al cuestionario de Clima laboral y los periodos.

10.- Realiza la encuesta de satisfacción del proceso.

Como se ha descrito con anterioridad, ya se cuenta con los lineamientos que se requieren para formar la cultura organizacional. A continuación, se muestran las acciones que se deben seguir para cumplir con los lineamientos que establece el tablero informativo.



INFORMACIÓN

CULTURA ORGANIZACIONAL

La Cultura Organizacional definida por sus creencias, normas, valores y comportamientos que orientan la estructura organizacional, ejerce una influencia significativa en las personas al fomentar un ambiente productivo y colaborativo, y al contribuir a la satisfacción laboral del personal.

Una vez identificados la Misión, Visión, Valores y Filosofía, se debe proceder con la elaboración de los objetivos y la creación del organigrama, para alcanzar la Misión y Visión de la Pyme. Al finalizar este proceso, es necesario mostrarlo en el Tablero Informativo.

Elaboración de los objetivos

Se aconseja seguir los siguientes pasos por áreas:

1.- Análisis situacional:

Este proceso consiste en identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de las áreas, con el objetivo de disponer de las herramientas necesarias para abordar estas áreas de oportunidad.

2.- Acomprar a la Misión y Visión:

En este punto, se describe paso a paso cómo utilizar el análisis situacional para lograr la misión y promover la visión.

3.- Identificar áreas claves:

Una vez identificados los puntos necesarios para alcanzar la Misión y Visión de la Pyme, se desarrollan los departamentos que asumirán estos puntos, asignándoles la importancia y la carga de trabajo correspondiente.



INFORMACIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL

4.- Objetivos SMART:

Se describen los objetivos para que sean específicos (definen claramente qué se quiere lograr), medibles (incluyen criterios cuantificables para evaluar el progreso), alcanzables (asegura que los objetivos sean realistas), relevantes (alinean los objetivos con las prioridades de la empresa) y temporales (especifican un plazo para alcanzar cada objetivo).

5.- Prioridad y tiempo:

Una vez definidos, se ordenan según su nivel de importancia y urgencia, y se establece la temporalidad para su resolución.

Una vez definidos los objetivos y departamentos en la Pyme, se determinan las actividades que se generan o desarrollan de acuerdo con los perfiles de puestos. Finalizado este paso, se elabora una carga laboral y se analiza para asegurar que sea equilibrada, se incluyen las pausas activas y capacitaciones necesarias para el desarrollo de estas actividades.

Es importante destacar que, cada vez que se añada una nueva actividad al perfil de puestos, se debe realizar una correcta carga laboral por perfil y se evalúa su impacto.

A continuación, se presenta un ejemplo del Perfil de puestos y cargas de trabajo para mejorar la estructura de la Pyme.

PERFIL DE PUESTO

Logo de
la
empresa

Nombre del Puesto: _____

Área: _____

Puesto a quien reporta: _____

Puestos que le reportan: _____

Objetivo general: _____

Objetivos específicos:

1.- _____

2. _____

3.- _____

4. _____

5.- _____

PERFIL DE PUESTO



ACTIVIDAD 1:

ACTIVIDAD 2:

ACTIVIDAD 3:

ACTIVIDAD 4:

ACTIVIDAD 5:

PERFIL DE PUESTO



Categoriza en los recuadros, el nivel (5 como mayor importancia a 1 menor importancia) de importancia que corresponde de acuerdo con su puesto de trabajo, todas deben tener un número de nivel y pueden repetirse.

COMPETENCIAS BLANDAS

COMPROMISO		ÉTICA		AUTOCONTROL	
CALIDAD		INICIATIVA		INNOVACIÓN	
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO		PERSEVERANCIA			

COMPETENCIAS CARDINALES

	Concepto
Liderazgo:	
Pensamiento estratégico:	
Orientación al cliente:	
Trabajo en equipo:	
Integridad:	
Iniciativa:	
Habilidad analítica:	

PERFIL DE PUESTO



HERRAMIENTAS LABORALES

Categoriza en los recuadros, el nivel (4 como mayor nivel a 1 menor nivel) de acuerdo con su puesto de trabajo, todas deben tener un número de nivel y pueden repetirse.

MICROSOFT OFFICE

WORD		EXCEL		POWER POINT		TEAMS	
------	----------------------	-------	----------------------	-------------	----------------------	-------	----------------------

EQUIPO DE CÓMPUTO Y ACCESORIOS

LAP TOP		CELULAR		RADIO	
---------	----------------------	---------	----------------------	-------	----------------------

AUTORIZACIONES:

Nombre completo del/la trabajador/a	Nombre completo del/la jefa/e directa/o	Nombre completo del/la director/a
Firma:	Firma:	Firma:



DISTRIBUCIÓN DE CARGAS DE TRABAJO

Con el fin de generar una correcta carga de trabajo, se debe obtener un 80% de efectividad con 20% de descanso en la ejecución de las actividades.

horario:	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
8:00	Revisar planeación, pendientes y actualizar indicadores laborales.				
9:00	Junta del área				
10:00		Juntas o reuniones			
11:00					
12:00					
13:00	Comida				
14:00	Revisar correos				
	Pausa Activa				
15:00					
16:00	Juntas o reuniones				Realizar Informe semanal
17:00					



EJEMPLO LIMPIEZA DE AREA

Con el fin de generar una correcta carga de trabajo, se asegura la limpieza laboral en el
lugar: _____ Semana: _____

horario:	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
8:00	Sanitarios				
9:00	Poner el Café				
10:00	Oficina 1	Oficina 2	Oficina 3	Oficina 4	Oficina 5
11:00	Recoger basura oficina 4	Recoger basura oficina 5	Recoger basura oficina 1	Recoger basura oficina 2	Recoger basura oficina 3
12:00	Pasillo 1	Pasillo 2	Ventanas	Pasillo 1	Pasillo 2
13:00	Comida				
14:00	Sanitarios				
	Pausa Activa				
15:00	Sala de juntas 1	Plantas	Sala de juntas 2	Plantas	Sala de Juntas 3
16:00	Entrada y salida	Comedor	Entrada y salida	Comedor	Entrada y salida
17:00	Sanitarios				



INFORMACIÓN

CULTURA ORGANIZACIONAL

Una vez identificado el perfil de puestos y carga de trabajo, se elabora el organigrama:

1.- Estructura organizacional:

Identifica los departamentos, áreas y niveles jerárquicos dentro de la Pyme de acuerdo a las Descripciones de Puestos.

2.- Formato de organigrama:

Decide si usarás un organigrama vertical, horizontal, matricial o circular, según las necesidades de la empresa.

A) Coloca a la cabeza el nivel más importante respecto a la toma de decisiones de la Pyme (CEO o Director General).

A partir de ahí, despliega los diferentes niveles jerárquicos y departamentos de manera clara y lógica.

B) Agregar nombres de los Departamentos y si es necesario, los nombres de acuerdo al Perfil de Puestos.

C) Revisar y ajustar: Asegúrate de que el organigrama refleja correctamente la estructura organizacional y realiza ajustes según sea necesario.

3.- Obtener aprobaciones:

Presenta el organigrama a los líderes de la Pyme para su revisión y agregan fecha, nombre y firma de aprobación.

4.- Publicar y comunicar a todos los empleados:

También, se añade en el Tablero Informativo.

INFORMACIÓN

BIENVENIDA Y PERMANENCIA



La Bienvenida y Permanencia tiene como objetivo facilitar la información crucial al personal sobre trabajadoras/es de nuevo ingreso, como de aquellos que han obtenido contratos indefinidos o permanentes. Estos aspectos contribuyen al sentido de pertenencia y aceptación dentro de la cultura organizacional. Según los procedimientos específicos de cada PYME, puede establecerse lo siguiente:

NUEVO INGRESO

Foto del
personal

Nombre:
Área:
Puesto:

**FELICIDADES POR TU
PERMANENCIA**

Foto de la
persona con
jefa/e
directa/o

Nombre:
Área:
Puesto:

INFORMACIÓN

EVENTOS Y RECONOCIMIENTO

El apartado Eventos y Reconocimientos tiene como objetivo informar aquellos eventos culturales externos e internos que no estén relacionados con capacitación. En cuanto a Eventos, se seleccionan aquellos como foros, conciertos, promociones etc, que puedan beneficiar al personal y sus familias. En cuanto al reconocimiento, se destacan aquellos logros laborales como el cumplimiento de metas y programas laborales. Estos aspectos fomentan actividades que favorecen el bienestar laboral. Según los procedimientos específicos de cada PYME, se recomienda actualizar mensualmente el apartado.



EVENTOS	

↑ Fecha y Publicidad ↑ Descripción

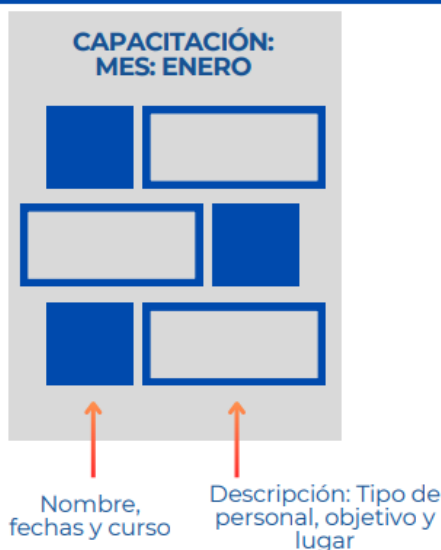
RECONOCIMIENTO	

↑ Foto de la persona o equipo ↑ Descripción del reconocimiento

INFORMACIÓN CAPACITACIÓN

El apartado Capacitación tiene como objetivo informar sobre los cursos externos e internos que el personal debe tomar en la Pyme.

En relación con los resultados del Instrumento de Clima Laboral y la detección de necesidades, se desarrollan los cursos de capacitación necesarios para que el personal adquiera las competencias requeridas en sus actividades laborales. Una vez definidos los cursos que integren la normatividad y necesidades de la Pyme, se alinean a los resultados del instrumento y se elabora la planificación por temporalidad, máximo dos años, al finalizar, se publica mensualmente en este apartado indicando los cursos y sus destinatarios.



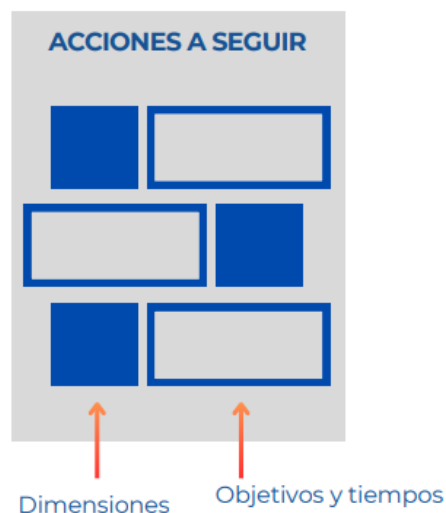
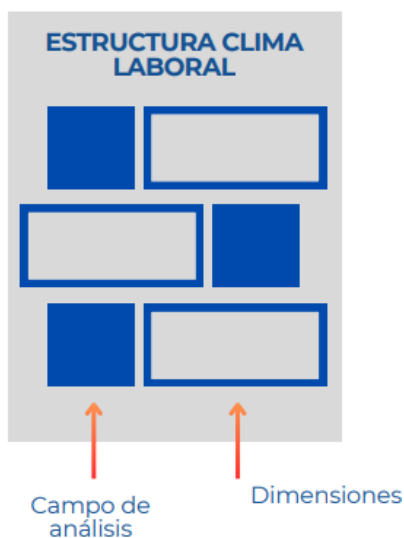
INFORMACIÓN

CLIMA LABORAL



El apartado de Clima Laboral tiene como propósito informar sobre las dimensiones y acciones que el personal de la Pyme debe tomar para promover un ambiente de trabajo más favorable y mejorar la puntuación en futuras evaluaciones.

En relación con los resultados de la aplicación del instrumento de Clima Laboral, se presenta la composición y estructura del clima organizacional, así como las acciones a seguir de forma mensual. El objetivo de esta publicación es que todos los departamentos y áreas conozcan los indicadores que deben cumplir.



INFORMACIÓN

RIESGOS PSICOSOCIALES



El apartado de Riesgo Psicosocial tiene como objetivo presentar la Política de Riesgo Psicosocial, la cual define las acciones y principios que el empleador establece para prevenir factores de riesgo psicosocial y la violencia laboral, así como para promover un entorno organizacional favorable. Esta política busca fomentar una cultura de trabajo digno y decente, garantizando la mejora continua de las condiciones laborales.

A continuación, se presenta un ejemplo de dicha política que la Pyme debe implementar y comunicar a todo el personal de la organización, asegurando su conocimiento y cumplimiento.

POLÍTICA DE RIESGOS PSICOSOCIALES

En este centro de trabajo _____ en relación con la prevención de los factores de riesgo psicosocial; la prevención de la violencia laboral, y la promoción de un entorno organizacional favorable, se asumen los compromisos siguientes:

OBLIGACIONES EN LA EMPRESA:

- 1.- Es obligación del personal jefa/e, gerente, director/a y/o personal de Recursos Humanos aplicar esta política y predicar con el ejemplo.
- 2.- Los actos de violencia laboral no son tolerados, así como ningún incidente que propicie factores de riesgo psicosocial o acciones en contra del entorno organizacional favorable.
- 3.- Se aplican medidas encaminadas a la prevención de los factores de riesgo psicosocial; la prevención de la violencia laboral, y la promoción de un entorno organizacional favorable, para prevenir sus consecuencias adversas.
- 4.- Se cuenta con un procedimiento de atención justo, que no permite represalias y evita reclamaciones abusivas o carentes de fundamento, y que garantiza la confidencialidad de los casos.
- 5.- Se realizan acciones de sensibilización, programas de información y capacitación.
- 6.- Se divulgan de forma eficaz las políticas de prevención y las medidas de prevención.
- 7.- Todo el personal participa para establecer y poner en práctica esta política en el lugar de trabajo.
- 8.- Se respeta el ejercicio de los derechos del personal para observar sus creencias o prácticas o para satisfacer sus necesidades relacionadas con la raza, sexo, religión, etnia o edad o cualquier otra condición que pueda dar origen a la discriminación.

POLÍTICA DE RIESGOS PSICOSOCIALES



NOMBRE EMPRESA

9.- Se crean espacios de participación y consulta, teniendo en cuenta las ideas del personal trabajador y empleados.

10. En este centro de trabajo, para promover el sentido de pertenencia con el personal de la organización, se hace hincapié en que el personal y empleados son importantes para el centro de trabajo, ya que el mismo, no puede funcionar si no se cuenta con personal desde el personal de limpieza, operativo, administrativo y hasta el directivo.

11. Este centro de trabajo, para lograr la adecuada realización de las tareas encomendadas, imparte al personal y empleados la capacitación establecida en la Ley Federal del Trabajo, acorde a las actividades que desempeñan.

12. En este centro de trabajo, para lograr la definición precisa de responsabilidades para el personal, se difunde y promueve el seguimiento a los manuales de organización y las descripciones de puesto que indican las responsabilidades específicas de cada puesto de trabajo.

13. Para lograr la participación proactiva y comunicación entre sus integrantes, este centro de trabajo publica en tableros anuncios, noticias y avisos de interés para el personal y empleados relativos a las labores y operaciones de la misma, y éstos, a su vez, pueden publicar en dichos tableros el mismo tipo de anuncios, noticias y avisos. En estos tableros no se incluyen avisos que no están estrictamente relacionados con las labores del centro de trabajo.

14. Para promover un trabajo digno y lograr un entorno organizacional favorable, este centro de trabajo realiza una distribución adecuada de cargas de trabajo, con jornadas de trabajo conforme a la Ley Federal de Trabajo, para tal efecto, define en los manuales de organización y en las descripciones de puesto que se emiten, así como en el Reglamento Interior de Trabajo, en función de la naturaleza específica de la labor de que se trate.

15. Para reconocer el desempeño de los trabajadores en el centro de trabajo, se evalúa por lo menos una vez al año el desempeño de cada uno de sus trabajadores y empleados, lo cual se lleva a cabo personalmente por conducto del supervisor o jefe inmediato del trabajador o empleado de que se trate y los resultados de la misma sirven de base para la determinar el reconocimiento o beneficios a los trabajadores sobresalientes.

POLÍTICA DE RIESGOS PSICOSOCIALES



NOMBRE EMPRESA

16. Este centro de trabajo se compromete a vigilar el cumplimiento de las normas dirigidas a prevenir cualquier conducta o comportamiento que implique violencia laboral, a salvaguardar la información que sea recolectada, dar trámite e intervenir, de forma oportuna, en las quejas que se reciban por los medios establecidos.

Nota: En caso de cualquier problemática, contactar a cualquier persona en nivel jefa/e, gerente, director/a o que integre Recursos Humanos, ya que cuentan con los recursos que se disponen para cumplir con las políticas en todos los planos de la organización.

La política se basa en los principios y acciones siguientes:

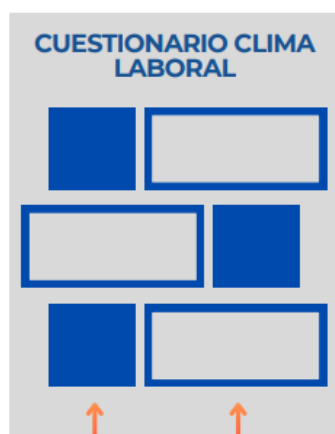
- a) Realizan reuniones para que todo el personal tengan la oportunidad de exponer sus dudas, inquietudes, quejas relacionadas con su trabajo.
- b) Mantienen limpias las áreas de trabajo; así como las áreas comunes: comedor, baños, sanitarios, accesos.
- c) Trata con amabilidad y cortesía al personal, jefas/es, subalternos, visitantes, proveedores, clientes.
- d) Atienden todos los casos relacionados con burlas, malos tratos, discriminación, etc., y en su caso, se sancionan éstos.
- e) Realizan exámenes médicos al personal de nuevo ingreso para procurar y mantener su salud.
- f) Llevan a cabo exámenes psicológicos y/o psicométricos para situar a cada personal en el puesto para el cual cuenta con capacidades y preparación acordes.
- g) Realizan planes de promoción interna,
- h) Capacita a todo el personal para el desempeño de sus funciones, su seguridad y desarrollo.

INFORMACIÓN

CUESTIONARIO Y PERIODO

El apartado de Cuestionario y Periodo, tiene como propósito comunicar las fechas de aplicación del instrumento del Modelo de Clima Laboral, así como identificar a las personas involucradas. En esta sección, se proporcionan los enlaces y códigos QR necesarios, los cuales deben estar disponibles para los participantes y se deben monitorear por área de trabajo.

Es importante destacar que el seguimiento por áreas dentro de la Pyme permite un mayor control y contribuye a alcanzar las metas establecidas de manera más efectiva.



Código QR

Enlace, fechas programadas y personas.



Porcentaje cumplimiento

Área y meta a alcanzar.

PROCESO DE DESARROLLO

Para el constructo estos elementos que integra el Tablero Informativo , se sugiere seguir lo siguiente:

Riesgos Psicosociales

Desarrollar la Política de Riesgos Psicosociales y darla a conocer por varios medios informativos.

Cultura Organizacional

Estructurar y difundir la cultura organizacional con el fin de adoptarla.

Atención

Generar espacios y accesos para la atención directa para el personal.

Bienvenida y Permanencia

Integrar al nuevo personal a la cultura organizacional.

Cuestionario y Periodo

Se aplica el instrumento de Clima laboral.

Capacitación

Se muestran los cursos de capacitación y se integran aquellos que resultaron del instrumento.

Eventos y Reconocimientos

Se desarrollan eventos para el personal y reconocimiento de acuerdo a los logros alcanzados gracias al desarrollo de lo anterior.

Una vez establecida la base del Modelo de Clima laboral, se desarrollan actividades complementarias para una mejora en el desempeño laboral del personal.

MINUTARIO DE REUNIONES PERIÓDICAS



NOMBRE EMPRESA

Con el objetivo de promover un entorno organizacional favorable, se registran las sugerencias y se practica la escucha activa del personal durante las reuniones periódicas.

Nº	Punto a tratar	Propuesta de mejora	Nombre del responsable en realizar la actividad
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

BUZÓN DE IDEAS DE MEJORA Y/O ATENCIÓN

Objetivo: Proporcionar una herramienta que favorezca al personal, apertura para expresar una idea de mejora, reportar acciones que desfavorecen el clima laboral y Actos de violencia o discriminación.

Se colocan **3 Buzones**, en la salida del centro de trabajo, en el área de comedor o lugar común y un tercero dónde se encuentre la mayor fluencia.

El buzón debe tener las siguientes características:



A continuación, se muestra los datos que contiene la hoja de Mejora y/o Atención:



NOMBRE EMPRESA

HOJA QUE DEBE TENER EL BUZÓN DE IDEAS DE MEJORA Y ATENCIÓN

Fecha (DD/MM/AAAA): _____

Nombre completo (opcional): _____

Contacto (Teléfono celular, correo, etc.): _____

Situación que se prescribe:

IDEA DE MEJORA



- ☐ Mejorar Procesos
- ☐ Mejorar documentos
- ☐ Mejora Clima laboral
- ☐ Mejora actividades
- ☐ Otro

Describir más a detalle:

ATENCIÓN A AFECTACIONES



- ☐ Acontecimientos Traumáticos Severos
- ☐ Violencia Laboral
- ☐ Acoso laboral
- ☐ Problemáticas laborales
- ☐ Otro

Describir más a detalle:

TABLA DE CONTACTOS



La Tabla de contactos tiene como finalidad hacer más eficiente los procesos de comunicación en la Pyme del sector.

Por ello, se muestra el siguiente ejemplo de la Tabla de Contacto, con el fin de llenarla y que cada persona lo pueda tener en su área laboral.

Nº	Extensión	Departamento	Nombre persona
1	Gerencia de Recursos Humanos	GRH	Angel YF
2	Asistente Recursos Humanos	GRH	Alfredo YF
3	Reclutamiento y Selección	GRH	Juan YF
4	Capacitación y Desarrollo	GRH	Pedro YF
5	Administración del Personal	GRH	Miguel YF
6	Gerencia de Contabilidad y Finanzas	GCF	Diana YF
7	Asistente Contabilidad y Finanzas	GCF	Sandra YF

DOCUMENTOS DE RESPONSABILIDAD



NOMBRE EMPRESA

Los siguientes documentos tienen como finalidad de mantener un entorno organizacional favorable hacia las personas con personal a cargo y de la Dirección de Recursos Humanos.

RIESGO PSICOSOCIAL

Fecha: _____

(Día, mes y año)

Yo _____ en pleno uso de mis facultades mentales, en mi carácter como personal del área de Recursos Humanos, a partir de este momento haré cumplir la “Política de Riesgos Psicosociales”, así como la prevención de la violencia laboral y la promoción de un entorno organizacional favorable. Se adjunta dicha Política.

El presente documento tiene validez un año posterior a la fecha de firma.

ATENTAMENTE

(Nombre completo y firma)



NOMBRE EMPRESA

DOCUMENTO DE RESPONDABILIDAD

RIESGO PSICOSOCIAL

Fecha: _____

(Día, mes y año)

Yo _____ en pleno uso de mis facultades mentales, en mi carácter con nivel de jefa/e, gerente o director/a, a partir de este momento haré cumplir la “Política de Riesgos Psicosociales”, así como la prevención de la violencia laboral y la promoción de un entorno organizacional favorable. Se adjunta dicha Política.

El presente documento tiene validez un año posterior a la fecha de firma.

ATENTAMENTE

(Nombre completo y firma)

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

El análisis de los resultados se muestra lo siguiente:

1. Los resultados obtenidos cumplen con los objetivos establecidos, se resuelven los planteamientos del Problema y se comprueban las Hipótesis.
2. Los elementos Síndrome de Burnout, Actos de Violencia, Riesgos Psicosociales, Desempeño Profesional y Detección de Necesidades de Capacitación que contiene el Modelo de clima laboral favorecen el desempeño profesional en las Pymes en el Centro Histórico de Puebla de la Asociación de Hoteles del Centro Histórico de Puebla AC.
3. Las problemáticas que resuelve el Modelo de clima laboral con el fin de mejorar el desempeño profesional en las Pymes en el Centro Histórico de Puebla de la Asociación de Hoteles del Centro Histórico de Puebla AC son: Factores propios de la actividad, el ritmo acelerado laboral, el generar mucha concentración afecta a la salud, el atender varios asuntos al mismo tiempo, la atención a personas muy necesitadas de ayuda o enfermas, el demostrar otros sentimientos, el ser responsable de cosas de mucho valor, las horas extras generadas por la actividad laboral, conocimiento en caso de problemáticas sobre con quién se pueden resolver problemas, la manipulación de situaciones para parecer mal trabajador/a, el impedir un ascenso o mejora laboral y la Presencia Actos de Violencia.
4. Cumple con lo establecido en la NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención.

5. Genera un diagnóstico y proporciona herramientas para dar seguimiento al persona que presente Síndrome de Burnout, Acontecimientos traumáticos severos y/o Actos de violencia.
6. Orienta una Detección de Necesidades de Capacitación y genera documentos de control sobre los hallazgos obtenidos con los análisis de resultado para mejorar el desempeño profesional del personal.
7. Genera documentos que favorece el cumplimiento de los requisitos que solicita la certificación NMX Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación.
8. Una correcta **Administración del tiempo** genera la resolución de las variables Ritmo acelerado laboral y el tener mucha concentración.
9. Una **Planeación estratégica** aporta una disminución al atender varios asuntos al mismo tiempo y la reducción o planeación de Horas extras laborales.

5.1 CONTRIBUCIÓN DE LA TESIS HACIA EL TEMA

Hacia el tema de investigación, el Modelo de Clima laboral no se encuentra en un artículo o un libro anteriormente publicado, ya que abarca Actos de violencia, Riesgos psicosociales, evaluación del Síndrome de Burnout, Detección de Necesidades de Capacitación y sistemas de control para asegurar de forma eficaz, que el personal se encuentra en un espacio libre de afectaciones a la salud aportando a una mejora en el Desempeño Profesional. También, favorece como acercamiento a generar una certificación en la normativa NMX-R-025-SCFI-2015 en igualdad laboral y no discriminación.

5.2 TRABAJOS A FUTURO

Para generar un correcto Modelo de Clima laboral, es importante una supervisión y control sobre los procesos y documentos. Por ello, se sugiere lo siguiente:

1. Se debe proporcionar un seguimiento al aplicar el Modelo de Clima laboral.
2. Aplicar el cuestionario de Síndrome de Burnout al personal que presente Acontecimientos traumáticos severos o presencia de Riesgo Psicosocial en el nivel Muy alto, alto y medio.
3. Revisar y si es necesario agregar lineamientos a la Política de Riesgos Psicosociales cada vez que se encuentren casos de Actos de violencia o Riesgos Psicosociales con el fin de evitar que se repitan.
4. La herramienta del buzón de atención se puede aplicar también a temas de Mejora continua ante procesos y/o procedimientos con el fin de mejorar los procesos o el clima laboral.
5. De acuerdo con las actividades por Pyme, generar una planeación en horas extras al personal, con el fin de no generar un desgaste físico-mental mayor.
6. Analizar los resultados por persona con el fin de brindar un seguimiento para mejorar el ambiente laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Adúriz-Bravo, A. I.-A. (2009). Revista electrónica de investigación en educación en ciencias. *Un modelo de modelo científico para la enseñanza de las ciencias naturales*, 40-49. Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1850-66662009000100004&script=sci_arttext&lng=en#2
- Aguilar, J. G. (2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las Pymes.//Importance of efficient management of working capital in SMEs. *Revista ciencia UNEMI*, 10 (23), 30-39.
- Aguilera, J. (2000). Maestría en Ciencias en Enseñanza de las Ciencias. *Modelo Querétaro: CIIDET*.
- Belalcázar, S. B. (2012). Cultura organizacional. Informes psicológicos. 12(1), 41-51. Obtenido de <file:///C:/Users/angel/Downloads/Dialnet-CulturaOrganizacional-5229778.pdf>
- CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. (19 de Mayo de 2017). *CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN*. Recuperado el 04 de Marzo de 2018, de CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_190517.pdf
- Cassini, A. (2016). Modelos científicos. *Diccionario interdisciplinar austral*. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46295106/Modelos_cientificos_-_Abstract-libre.pdf?1465265789=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DModelos_cientificos_2016.pdf&Expires=1677914934&Signature=g0x-erSWRK4FzH8B9gihErl4scAsjVzzhjbm7Fn6hrnSd0Q

- Cequea, M. (2012). Productividad y Factores Humanos, Un modelo con Ecuaciones Estructurales. *Interciencia*, 121-127.
- Chávez, R. M. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. *Ciencia Administrativa*, (1), 9-14.
- Chiavenato. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). Proceso Administrativo. *Administración*. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60007802/Administracion_de_la_produccion20190714-130518-1ov0nuj-libre.pdf?1563148051=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DA_ADMINISTRACION.pdf&Expires=1679157162&Signature=L4itC17gZky55KvKCbX-ORvqH1rtgud
- Fayol, H. (1916). Teoría clásica de la Administración. Obtenido de <https://erp.iestbellavista.edu.pe/upload/avt20220427090419455phput2d6c4.pdf>
- Forbes. (28 de mayo de 2019). OMS clasifica el 'burnout' como una enfermedad. *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/oms-clasifica-desgaste-y-estres-laboral-como-una-enfermedad/>
- García-Pozo, A. M.-T.-T. (2010). Evaluación y dimensiones que definen el clima y la satisfacción laboral en el personal de enfermería. *Revista de Calidad Asistencial*, 25(4), 207-214. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1134282X10000448>
- Gil Monte, P. R. (2006). El síndrome de quemarse por el trabajo. *SQT*, 21. Obtenido de <https://www.redproteger.com.ar/biblioteca/37.pdf>
- Herández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta edición ed.). México: Mc Graw Hill. Obtenido de

file:///C:/Users/angel/Downloads/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20-sampieri-%206ta%20EDICION.pdf

INEGI. (2009). Censos Económicos. *Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa*.
Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias/m_pymes.pdf

INEGI. (2018). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)*. Recuperado el 27 de Enero de 2018, de Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>

INEGI. (16 de junio de 2020). Censo económico 2019. *Censos Económicos 2019*.
Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>

Infobae. (21 de 11 de 2022). Para la OMS, el síndrome de burnout es un trastorno mental. *Infobae*.
Obtenido de <https://www.infobae.com/salud/2019/05/28/para-la-oms-el-sindrome-de-burnout-es-un-trastorno-mental/>

López, V. (30 de agosto de 2022). *Milenio*. Obtenido de Milenio: <https://www.milenio.com/politica/comunidad/en-puebla-sufren-violencia-laboral-una-de-cuatro-trabajadoras>

McClelland, C. (1993). Intelligence is not the best predictor of job performance. *American Psychologist*, 2-5-6.

Münch, L. (2010). Administración. Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos. En e. y. Administración. Gestión organizacional, *Münch, L.* México: Pearson Educación. Obtenido de <file:///C:/Users/angel/Downloads/Administraci%C3%B3n%20gesti%C3%B3n%20organizacional,%20enfoques%20y%20procesos%20administrativos.pdf>

- Olaz, A. y. (2022). Clima laboral. Manual de diagnóstico, medición y gestión para organizaciones. *ES/C*, 196.
- OMS. (2022). Mejorar la salud para todos, en todas partes. *Organización Mundial de la Salud*, <https://www.who.int/es/about>.
- OPS, O. P. (2022). Salud de los Trabajadores. *Bienestar Fa*. Obtenido de <https://www.paho.org/es/temas/salud-trabajadores>
- Orbegoso, A. G. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión. *Revista de Psicología*. Obtenido de <http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/revpsi/article/view/635>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2002). *Oficina Regional para América Latina y el Caribe*. Obtenido de Oficina Regional para América Latina y el Caribe: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/005/ad094s/ad094s00.pdf>
- Pacheco, G. V. (2016). Rasgos de la administración de la microempresa en Barranquilla. *Revista ESPACIOS Vol. 37, 9*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a16v37n09/16370907.html>
- Pérez, R. M. (2011). Diagnóstico de la calidad y competitividad del sector turístico en México. *Cuadernos de turismo*,, 121-143. Obtenido de <https://revistas.um.es/turismo/article/view/147261/131301>
- Ramírez, R. N. (2020). El turismo y su impacto en el patrimonio cultural del. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 139. Obtenido de <file:///C:/Users/angel/Downloads/Dialnet-ElTurismoYSuImpactoEnElPatrimonioCulturalDelCentro-7502424.pdf>
- Salas Durazo, I. A. (Junio de 2013). La acreditación de la calidad educativa y la percepción de su impacto en la gestión académica: el caso de una institución del sector no universitario en México. (S. Chile, Ed.) *Calidad en la educación*

[online](38), 305-333. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-45652013000100009>

Secretaría de Salud Gobierno de Puebla. (11 de marzo de 2022). Obtenido de Secretaría de Salud Gobierno de Puebla: <https://ss.puebla.gob.mx/igualdad-laboral-y-no-discriminacion/clima-laboral>

SEGOB. (2015). NMX-R-025-SCFI-2015. *En igualdad laboral y no discriminación*. Obtenido de <https://www.gob.mx/inmujeres/documentos/norma-mexicananmx-r025-scfi-2015-en-igualdad-laboral-y-no-discriminacion>

SEGOB. (2018). NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. *DOF: 23/10/2018*. Obtenido de https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23%2F10%2F2018#gsc.tab=0

Sen, A. (1998). Capital humano y capacidad humana. *Cuadernos de economía*, 67 - 72. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4934956>

Sesento, L. (2008). Modelo sistémico basado en competencias para instituciones educativas públicas. *CIDEM*. Obtenido de [file:///C:/Users/angel/AppData/Local/Temp/Temp1_lsg%20\(4\).zip/lsg.pdf](file:///C:/Users/angel/AppData/Local/Temp/Temp1_lsg%20(4).zip/lsg.pdf)

STPS. (2003). Elaboración del Plan y Programas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad para dar cumplimiento a la Ley Federal del Trabajo. *Gobierno de México*, 1. Obtenido de https://www.stps.gob.mx/gobmx/masinfo/documentos/FORMATO%20DC-2%20GobMx_opt.pdf

Taylor, F. W. (1961). Principios de la administración científica. *Herrero hermanos*. Obtenido de <http://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/2955>

- Torres, R. R. (2017). La efectividad del uso del marketing digital como estrategia para el posicionamiento de las Pymes para el sector comercio en la ciudad de Barranquilla. Investigación y Desarrollo en TIC. *Revistas Unisimon*, 8(2), 3-5. Obtenido de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/identific/article/view/2947>
- Torres, Y. (07 de 01 de 2022). OMS oficializa el Síndrome del Burnout como una enfermedad de trabajo. *Medicina Salud Pública*. Obtenido de <https://medicinaysaludpublica.com/noticias/salud-publica/oms-oficializa-el-sindrome-del-burnout-como-una-enfermedad-de-trabajo/12348>
- UNESCO. (5 de Julio de 2009). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO*. Recuperado el 2 de Enero de 2017, de Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO: http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf
- Villavicencio, A. E. (2022). LOS MEXICANOS, LOS MÁS ESTRESADOS EN EL MUNDO. *UNAM*. Obtenido de https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2022_305.html