

Acciones de intervención organizacional para mejorar las condiciones de trabajo en el Departamento de Obras Públicas de un ayuntamiento del sur de Jalisco (México)

Organizational intervention actions to improve working conditions in the Department of Public Works of a city council of the south of Jalisco (Mexico)

Ana Anaya Velasco¹, Claudia Saldaña Orozco², Ezequiel Ramírez Lira³

Resumen

Objetivo: Desarrollar líneas de acción para un plan de mejora de las condiciones de trabajo de carácter psicosocial percibidas como áreas de oportunidad en las dimensiones organizacionales, contexto de trabajo y contenido de trabajo compuestas por cuatro factores cada una, así como las de seguridad e higiene observadas en el Departamento de Obras Públicas de un ayuntamiento del sur de Jalisco (México).

Materiales y métodos: Estrategia de Investigación-Acción integrando un grupo con la participación de los principales niveles de la estructura organizacional, en un proceso de cinco pasos a partir de los resultados de una evaluación previa con la "CTCPS-MAC": batería para el estudio de las condiciones de trabajo de carácter psicosocial percibidas y la observación del lugar de trabajo con base en el marco normativo mexicano.

Resultados: Se obtuvieron acciones para mejorar las condiciones de trabajo percibidas como nocivas en los factores que las componen y optimizar los recursos recuperando los pasos de la estrategia de Investigación-Acción.

Conclusión: Es necesario que las organizaciones con visión integral realicen un análisis de sus actividades y de las condiciones de trabajo que pueden afectar la salud, la seguridad, el entorno, la calidad y la productividad, desarrollando acciones con la participación directa del personal involucrado para mejorarlas mediante procesos de Investigación-Acción como estrategia con potencial de generar una cultura laboral de bienestar y sustentabilidad.

Palabras clave: condiciones de trabajo, psicosocial, obras públicas, investigación-acción.

¹ Docente, Centro Universitario del Sur, Universidad de Guadalajara. anayav@cusur.udg.mx

² Docente, Centro Universitario del Sur, Universidad de Guadalajara. claudias@cusur.udg.mx

³ Docente, Centro Universitario del Sur, Universidad de Guadalajara. ezequielr@cusur.udg.mx

Correspondencia: Ana Anaya Velasco. Libramiento oriente 97 int. 3, Ciudad Guzmán, Jalisco (México). Tel. +52 3415752222, ext. 46083 <anayav@cusur.udg.mx>

Abstract

Objective: Develop lines of action for an improvement plan on the working conditions of the psychosocial character perceived as opportunity areas in the organizational dimensions, work context and work content conformed of four factors each, as well as safety and hygiene observed in the Public Works Department of a city council in the South of Jalisco, Mexico.

Materials and methods: Action research strategy integrating a group with the participation of the principal levels of the organizational structure, a process of five steps based on the results of a previous evaluation carried out through the "CTCPS-MAC", a battery used for the study of working conditions of psychosocial character perceived and the observation of workplace based on the Mexican normativity.

Results: Actions were obtained to improve working conditions perceived as harmful in the factors that conform them and optimize the resources recuperating the steps of the action research strategy.

Conclusion: It is necessary that organizations with comprehensive vision, make an analysis of their activities and the working conditions that can affect health, safety, environment, quality and productivity, developing actions with the direct participation of the involved personnel to improve them through action research processes as a strategy with potential to generate a working culture of wellbeing and sustainability.

Keywords: working conditions, psychosocial, public works, action research.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo busca dar continuidad a los resultados de un estudio diagnóstico sobre las condiciones de trabajo del Departamento de Obras Públicas de un ayuntamiento del sur de Jalisco (1), a partir de la batería para el estudio de las condiciones de trabajo de carácter psicosocial (CTCPS-MAC) (2) percibidas por el personal y observadas en el lugar de trabajo.

La organización lleva a cabo los procesos de planeación, realización o adjudicación de toda obra pública del municipio, cuya población supera los cien mil habitantes. Se rige por la Ley de Obra Pública del estado de Jalisco, los planes parciales de desarrollo urbano y el plan municipal de desarrollo (1). Los procesos buscan conciliar las necesidades de la ciudadanía, los recursos disponibles y su programación.

Con el propósito de mejorar las condiciones de las dimensiones *contexto de trabajo y contenido de trabajo* se desarrolló con el cuerpo directivo

un proceso para consensuar acciones que considerara los hallazgos del diagnóstico, los cuales asumieron como necesidades para el cambio y la mejora organizacional, dando cuenta de una madurez propicia para una estrategia de Investigación-Acción.

El diagnóstico reportó la dimensión *contexto de trabajo* como muy buena (30.2 %) y buena (52.8%). Sin embargo, dos de los factores que la componen mostraron la necesidad de intervención, siendo *papel o rol en la organización y relaciones interpersonales* con 20.8 % en regular, además de normal y nocivo; por su parte, la dimensión *contenido de trabajo* en sus cuatro factores: *carga y ritmo de trabajo, ambientes laborales, equipo y agentes físicos y concepción de las tareas del puesto de trabajo*, reportó como regular un alto porcentaje, aparte de normal y nocivo, indicó la necesidad de intervención. Con la ejecución del plan con las acciones desarrolladas se espera que los *factores individuales* mejoren y el *desgaste psíquico* disminuya.

Un recorrido de observación del lugar de trabajo permitió obtener mayor información sobre el contenido de trabajo en cuanto a las condiciones de seguridad y salud acorde con el marco normativo del país (3), así como profundizar en la organización mediante el registro del cumplimiento en listados de verificación, el análisis documental y los comentarios de los trabajadores.

Existen cada vez más instituciones que consideran importantes los factores de riesgo en el trabajo, debido a lo cual se hace necesario el planteamiento de políticas (4) de salud laboral para mejorar la calidad de vida y productividad organizacional a partir de una intervención que involucre a todos los niveles de la organización (5, 6, 7 y 8).

Por otra parte, una gestión integral de las organizaciones considera la salud y seguridad en el trabajo y el cuidado del ambiente, al nivel de la calidad y productividad para la sustentabilidad de la organización; lo cual se expresa o puede desprenderse de sus políticas específicas, objetivos, estrategias, indicadores, programas y acciones de corto mediano y largo plazo (7, 8, 9 y 10).

El objetivo de este trabajo fue desarrollar líneas de acción para un plan de mejora con la participación del personal desde los primeros niveles de la estructura del departamento.

Intervenir en una organización, es ingresar en su sistema de relaciones cotidianas donde colaboran las personas, los grupos y la organización para contribuir al desarrollo de la institución y gestionar el cambio (11, 12 y 13). Desde la perspectiva del desarrollo organizacional, la intervención refiere al proceso de cambio de manera planeada y se persigue desde una visión sistémica (13), surge del diagnóstico que guía el

rumbo de la acción, a partir del estado actual de la organización, tanto en oportunidades como en amenazas. De igual manera, la estrategia de Investigación-Acciones entendida como un proceso sistemático que se lleva a cabo en una determinada comunidad para llegar a un conocimiento más profundo de sus problemas y tratar de solucionarlos, para lo cual utiliza técnicas cuantitativas y cualitativas (14).

Como resultado de estudios de factores psicosociales (15, 16) recomiendan involucrar a los altos mandos, convenciéndolos de trabajar bajo condiciones seguras y de salud, generando ventajas económicas y sociales, además de buscar la participación de las áreas involucradas en la gestión, fortaleciendo la salud psicológica de los trabajadores y mejorar la calidad de vida laboral (17, 18), realizar mayor investigación sobre intervención (19, 20), en alineación con el marco normativo nacional (21).

MATERIALES Y MÉTODOS

El trabajo se realizó con una estrategia de Investigación-Acción con los principales niveles de la estructura organizacional del Departamento de Obras Públicas, compuesto por 11 participantes, correspondiendo a la dirección (uno), subdirecciones (dos) y jefaturas (ocho), junto con los investigadores, a partir del diagnóstico obtenido con la evaluación de la batería CTCPS-MAC y las condiciones observadas de seguridad e higiene en el lugar de trabajo, mediante observación no participante con listados de verificación como guías basadas en la normatividad mexicana (3), incluyendo los requerimientos de cada condición aplicable para registrar su cumplimiento (22). Se registraron comentarios de trabajadores y se

efectuó un análisis documental relacionado con el contexto y contenido de trabajo.

Se realizó un proceso de cinco pasos, en los cuales los participantes, utilizando diversas técnicas de la dinámica grupal de producción y de estudio y trabajo (23) a partir de preguntas guía y la información del diagnóstico, identificaron las áreas de oportunidad para desarrollar las acciones mediante la reflexión, el registro de las mismas, el diálogo, la argumentación y el consenso propios de la Investigación-Acción (24).

Para el análisis de información y establecimiento de estrategias se preparó y realizó el taller formando dos equipos organizados de cinco a seis integrantes y se desarrolló la dinámica grupal de estudio y trabajo. Las actividades se seleccionaron de una lista de tareas que se identificaron en cada factor de las dimensiones evaluadas para de manera más eficiente y creativa incorporar las ideas de todos los integrantes en una plenaria.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El acercamiento se realizó mediante el contacto con el director del departamento, acordando una entrevista para conocer su percepción de la organización y su disposición para un proceso de mejora. Al revisar la situación de la organización consideró que el proyecto que se le planteaba pudiera permitirle “presentar una radiografía de la situación del personal del departamento para la basificación (*sic*) –contratación definitiva– del más antiguo y llevarlo a Cabildo”, para él una necesidad. Entre los retos señaló: “El plan es uno, pero la política altera ritmos, cambia las cosas”. Agregó: “Ocurren fenómenos extraordinarios que distraen recursos”. Respecto al personal expuso que “La relación con el Sindicato es de

colaboración con excepción de sanciones...” y, consideró que “hay diferente comportamiento entre el personal de base y el eventual; algunos de base no tienen la disposición ni el ritmo, mientras el eventual sí...” En cuanto a la cultura laboral reflexionó que “es desfavorable al uso del equipo de protección personal, por ejemplo, aunque reconozco que las condiciones de trabajo no son las mejores y los recursos limitados, como herramientas o materiales, también contribuyen”. Por último afirmó: “Estamos en la mejor disposición de hacer lo posible”, por lo cual se consideró la estrategia de Investigación – Acción (24).

Desde la perspectiva organizacional, los líderes son quienes determinan el rumbo para la mejora sin embargo, los elementos del contexto fijan la postura que deberán asumir para conducir a sus equipos adecuadamente, permitiendo vencer las resistencias a los cambios; ya que la justicia organizacional es la percepción que los jefes generan con el trato y las normas organizacionales. El bienestar emocional se encuentra ligado a las condiciones de trabajo de carácter psicosocial, por lo que la salud y el bienestar ocupacional dependen del liderazgo del jefe (25, 26).

Proceso en 5 pasos

A partir del diagnóstico se desarrolló el proceso de Investigación-Acción en su fase de análisis de la información para el desarrollo de las acciones de mejora:

Identificación de oportunidades de mejora

Se expusieron los resultados del estudio. Se dialogó sobre los resultados y la necesidad de realizar acciones de mejora; para lo cual se propuso realizar talleres de análisis y un plan para llevarlo a toda la organización y enriquecerlo, posteriormente implementarlo

y evaluar sus resultados, mostrando interés y aceptación. También expresaron preocupación por el reto con los trabajadores y las relaciones interpersonales. Por último, se solicitó la lista de puestos de trabajo a su cargo, número de personas que los desempeñaban y la descripción de las actividades que realizaban.

En los entornos de trabajo las condiciones de seguridad y salud son el reflejo de la cultura organizacional que se vive; la identificación de la cultura puede operar como un área de oportunidad o bien como fortaleza, ya que pocas organizaciones se plantean el bienestar y la satisfacción como objetivos para el desarrollo humano y organizacional de manera integral, por lo que el entorno laboral debe tornarse en un espacio para el bienestar de los trabajadores (12).

Revisión de los puestos de trabajo

Cada empleado participante escribió las actividades que realizaba; en una sesión las revisaron y compararon con las del manual de puestos de trabajo, consensuando que no correspondían a la realidad organizacional. Esto afectaba el *contenido de trabajo*, ya que la *concepción de las tareas del puesto* eran incongruentes entre sí ante la falta de seguimiento y supervisión de las mismas; lo cual coincide con la necesidad de intervención en el *papel o rol de la organización*. Además el espacio era reducido en oficinas, obstaculizado por materiales diversos, las condiciones ambientales inadecuadas y los insumos para el trabajo insuficientes. Reconocieron que entre ellos no existía una verdadera coordinación con sus subordinados para desarrollar sus funciones, lo que puede estar causando *alteraciones de la salud y al estado psicológico*. Aceptaron que eran un grupo cerrado de directivos y no consideraban la *carga y ritmo de trabajo*, ya sea por premura o presión por entregar resultados a la ciudadanía.

Recorrido de observación del lugar de trabajo y análisis documental

De acuerdo con las condiciones del lugar de trabajo observadas, las evidencias documentales y algunos comentarios de los trabajadores durante sus labores, el cumplimiento de la normatividad es una asignatura pendiente. La información se clasificó en diez categorías, con los siguientes resultados:

Los *Procesos de trabajo* relacionados con métodos de trabajo y maquinaria seguros; *Actitudes personales* referentes al apoyo que el personal, los supervisores y las áreas prestan a actividades en seguridad integral; y *Auditoría y revisión del proceso* que contempla el sistema, las áreas y la calificación del proceso, mostraron mejores resultados, con alrededor del 30 % de cumplimiento de los indicadores seleccionados, seguidas por la *Higiene Industrial* en cuanto a los agentes ambientales químicos, físicos y biológicos del lugar de trabajo.

A continuación, en orden descendente estuvieron: *Condiciones de áreas de servicio e instalaciones*; *Condiciones ergonómicas* con estudios desde este enfoque y adaptación del puesto al trabajador; *Actividades del responsable de seguridad integral* de coordinación, registro estadístico, informe periódico, establecimiento de objetivos y programa integral de salud, seguridad, cuidado del ambiente y protección civil con presupuesto; y *Soportes requeridos para la administración integral del proceso de seguridad integral*, tales como: comisión de seguridad e higiene; unidad interna de protección civil; y acciones como: capacitación, motivación en seguridad integral, inspecciones y equipo de protección personal. Con el menor cumplimiento estuvieron *Políticas y lineamientos* y la *Protección contra incendios*.

Es recomendable establecer participativamente las políticas en salud, seguridad y cuidado del ambiente, con calidad y productividad, que guíen las acciones de todos los miembros de la organización, como lo señalan los modelos integrales de la OMS (5), la norma de responsabilidad social ISO (10), organizaciones saludables y resilientes (7), el de salud y seguridad en el trabajo con gestión integral para la sustentabilidad (9) y en general los lineamientos internacionales y marcos jurídicos nacionales (3).

Aspectos positivos derivados de la revisión documental y recorrido son: los responsables cuentan con el manual de puestos, tienen interés, tienen su planeación estratégica con presupuesto. El personal tiene disposición a capacitarse en materia de seguridad y salud en el trabajo para mejorar su bienestar.

Algunos comentarios de los trabajadores, relacionados con factores del ambiente laboral, fueron: “No me cuidé, y pensé que no me iba a pasar nada”; “Cuando llegué hace 8 años ya estaba mal”; un trabajador eventual refirió: “A la fecha aquí en poco tiempo que tengo no me he dañado”; sobre algunos peligros otro comentó: “Pues a mí me habían dicho que ese material causaba daños, pero a mí no me ha pasado”.

De las relaciones interpersonales y actitudes, en el área operativa se comentó: “Aquí nada más nos dan la pala, el rastrillo, lo que te toque y ya te mandan a trabajar, nada de pláticas ni cursos”; “¿Están observando lo de seguridad? Con razón hoy los jefes nos trajeron esos cascos y chalecos”; “... uno trabaja en esto porque tiene que trabajar, no hay más”. Algunos comportamientos son más peligrosos: “déjenme echar una agüita milagrosa... para el estrés... pero no vayan a decir nada porque mañana me regañan mis jefes”. En la parte administrativa, un trabajador señaló: “Tengo seis meses aquí,

pregunté si se hacían simulacros y dijeron que sí, y hasta ahorita no me ha tocado ninguno”. Un trabajador se molestó, “¡bájale a esa música!”. También se presenció una discusión porque no se habían seguido todos los procedimientos. Se observó que llegó la señora que vende desayunos, el trabajo se alteró y los empleados se tomaron un descanso.

Las condiciones de trabajo observadas concuerdan con las percibidas reportadas por la batería CTCPS-MAC en *Contenido de trabajo*, sus factores: *Ambientes laborales*, *Equipos y agentes físicos*, y *Concepción de tareas del puesto de trabajo*, que reflejan las necesidades de controlar los factores de riesgo de acuerdo con la normatividad (3) e intervención organizacional (8, 22). El propósito de una evaluación psicosocial no solo es cumplir lo establecido por la ley, sino actuar ofreciendo a las personas recursos para desarrollar el trabajo (15).

Análisis de la información y establecimiento de estrategias

Se formaron dos equipos y se desarrolló la dinámica grupal de estudio y trabajo, para revisar los resultados obtenidos, proponer y consensuar las acciones de mejora.

Algunos comentarios textuales: “No temo las críticas”, señaló el director. “Así nos comunicamos... somos arquitectos”, dijo un empleado identificado por no tener puesto formal en la organización, refiriéndose al tono en un diferendo. Otro comentario fue: “No los incluimos...”, en alusión al personal de base. Alguien agregó: “... que se sientan parte... cuando se hace un festejo, no todos van, dicen, no supe”. Una colaboradora daba palmaditas al director ante diversos comentarios sobre los factores que resultaron desfavorables, se comportaba en un rol crítico opositor al

directivo, señaló: “Creo que es un gran reto”, agregó: “quiero que nos comprometamos”.

El contexto y contenido de trabajo son importantes para el bienestar laboral, por lo cual es necesaria la intervención, asumida como necesidad para el cambio (15, 16, 17, 18, 19) y referida a una representación cognitiva que se construye a partir de realidades colectivas (26). Al tratarse de una entidad del servicio público, los beneficios de la mejora pueden multiplicarse trasladándolos a la sociedad.

Líneas de acción

Tras previo acuerdo de fecha, hora, lugar y orden del día, se llevó a cabo la continuación del taller de análisis.

1. Se integraron nuevamente en dos equipos y al cierre una plenaria.
2. Se registraron acciones consensuadas para los factores percibidos con mayor riesgo de las dimensiones organizacionales (véase cuadro).

En la etapa subsecuente del proceso de Investigación-Acción se elaboraría participativamente por los involucrados incluyendo al personal de base, un programa con las acciones, a corto, mediano y largo plazo, para lo cual se priorizarán y se plantearán en el presupuesto del departamento para gestionarlas ante el Cabildo Municipal, posteriormente llevarlo a cabo y evaluar el ciclo completo.

CONCLUSIÓN

Es necesario que las organizaciones con visión integral realicen un estudio de sus actividades y de las condiciones de trabajo de carácter psico-social percibidas y las observadas asumiéndolas como necesidades y oportunidades de mejora, ya que pueden afectar la salud y seguridad laboral, el entorno, la calidad y la productividad organizacional. Para lograr lo anterior es necesario desarrollar estrategias metodológicas congruentes con la realidad organizacional identificando el nivel de madurez que tienen. Los procesos participativos son aplicables en empresas maduras con disposición al cambio, las cuales rescatan el conocimiento, la experiencia y capacidad de análisis del personal con la finalidad de acordar líneas de acción consensuadas, como en la Investigación-Acción, con potencial de generar una cultura laboral de bienestar y optimización de recursos. Una buena salud es el reflejo de condiciones laborales adecuadas y la existencia de aspectos positivos de bienestar organizacional y sustentabilidad.

Agradecimientos: a los responsables de la organización y a los estudiantes que apoyaron: Emmanuel Medina Baltazar, estudiante de la carrera seguridad laboral, protección civil y emergencias; Mariana Sánchez Zepeda, egresada de la carrera de psicología, y Luis de Loera Soto, estudiante de la carrera de letras hispánicas.

Conflicto de intereses: ninguno.

Financiación: recursos propios.

Cuadro de acciones por dimensión y factor

Dimensión	Factor	Acción	
Contexto de trabajo	Papel o rol en la organización	Reconocer la problemática existente	
		Revisión de la estructura organizacional	
		Elaborar un organigrama	
		Política de seguridad y salud en el trabajo y la gestión integral con responsabilidad social	
		Generar un reglamento interno y difundirlo	
		Crear un código ético	
		Tranquilidad y certeza en la situación laboral de los trabajadores, en especial los eventuales	
		Comunicar con claridad el rol e importancia del puesto de trabajo	
		Cumplir el perfil y actividad sobre el puesto de trabajo	
		Generar programación de tareas	
	Relaciones Interpersonales en el trabajo	Generar identidad como equipo de trabajo	
		Mejorar las relaciones entre los distintos mandos	
		Escuchar el punto de vista de los trabajadores	
		Crear ambiente agradable desde el líder	
Carga y ritmo de trabajo	Rotación según perfil		
	Análisis de puestos para mejorar la distribución de las actividades y equilibrar la carga de trabajo		
	Reconocimiento laboral-personal		
	Dar a conocer el plan de trabajo a corto, mediano y largo plazo		
	Generar programación de tareas		
	Incentivos según metas cumplidas		
	Contenido de trabajo	Ambientes laborales	Generar identidad como equipo de trabajo
			Dotar de espacios iluminados, ventilados, limpios y aptos en dimensiones para las actividades a desarrollar
			Establecer un programa de salud nutricional y psicológica por parte de la dirección
		Equipos y agentes físicos	Destinar un espacio adecuado para consumir alimentos, así como un horario
Dotar de herramientas y equipo de trabajo adecuado para el correcto desempeño de las tareas			
Diagnóstico de necesidades de capacitación para desarrollar un plan anual de capacitación			
Concepción de las tareas del puesto de trabajo	Describir las tareas del puesto de trabajo y el perfil del puesto		
	Planeación de las actividades por área y puesto		
	Seguimiento y supervisión de las tareas		

REFERENCIAS

1. Saldaña-Orozco C, Ramírez-Lira E, Anaya-Velasco A. Evaluación de los riesgos psicosociales con el instrumento CTCPS-MAC –batería para el estudio de las condiciones de trabajo de carácter psicosocial– en el Departamento de Obras Públicas de un ayuntamiento del sur de Jalisco. *Salud Uninorte*. 2014; 30(3): 293-30. doi: <http://dx.doi.org/10.14482/sun.30.3.7094>
2. Carrión-García MA, Gutiérrez-Strauss AM, López-Barón F. Condiciones de trabajo psicosociales y desgaste psíquico en trabajadores de diversos sectores empresariales de Centro Oriente, Suroccidente y región Caribe en Colombia. *Salud Uninorte*. 2014; 30(3): 323-331. doi: <http://dx.doi.org/10.14482/sun.30.1.4309>
3. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Marco normativo de la seguridad y salud en el trabajo. México; 2016. Disponible en: <http://asinom.stps.gob.mx:8145/Centro/CentroMarcoNormativo.aspx>
4. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Boletín Oficial del Estado, n° 1046 (01-03-2016). Disponible en: <http://www5.diputados.gob.mx/index.php/esl/Comunicacion/Boletines/2016/Marzo/01/1046>
5. Organización Mundial de la Salud. Entornos laborales saludables: Fundamentos y modelo de la OMS. *Contextualización, prácticas, y literatura de apoyo*. Ginebra: Ediciones de la OMS; 2010. Disponible en: http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44466/1/9789243500249_spa.pdf
6. Carrión-García M, López-Barón F, Taus-Pallarès J. El modelo AEPA protocolo para la intervención psicosocial. Más allá de la evaluación psicosocial. *Segur Salud Trab*. 2008; 45: 22-30.
7. Salanova M, Llorens S, Acosta H, Torrente P. Positive Interventions in Positive Organizations. *Ter Psicol*. 2013; 31(1): 101-113.
8. López-Báron F, Carrión-García MA. Aplicación de la metodología de intervención psicosocial de la Asociación de Expertos en Psicología Aplicada- AEPA en una empresa siderometalúrgica. *InfoAEPA*. Enero 2014; (15). Disponible en: <http://aepaorg.wix.com/aepa>
9. Anaya Velasco A. Manual de prácticas del Caso Integrador VI (Gestión integral de salud, seguridad, medio ambiente, protección civil, rescate y atención a emergencias). México: Página Seis; 2015.
10. Organización Internacional de Normalización. *Norma Internacional: guía de responsabilidad social*. Suiza: ISO; 2010. Disponible en: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
11. Rodríguez M. Factores Psicosociales de Riesgo Laboral: ¿nuevos tiempos, nuevos riesgos? *Observatorio Laboral*. 2009; 2(3):127-141.
12. Salanova M, Cifre E, Martínez I, Llorens S. Caso a caso en la prevención de riesgos psicosociales. España: Lettera; 2007.
13. Mendoza J, Hernández MA, Garza L, Pariente JL. (coords.). Gestión del Cambio y el desarrollo organizacional. Del desarrollo organizacional a la gestión del conocimiento. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo; 2012.
14. Pérez SG. Investigación cualitativa. Madrid: Muralla; 1998.
15. Aranda-Beltrán C, Pando-Moreno M, Salazar-Estrada JG. Síndrome de Burnout en trabajadores de diversas actividades económicas en México. *Rev Iberoam Psicol*. 2010; 8(2): 23-28.
16. Carrión-García M, López-Barón F, Gutiérrez Strauss AM. Influencia de factores negativos del contexto de trabajo en desgaste psíquico de trabajadores en Colombia. *Hacia la promoción de la salud*. 2015; 20(1): 111-125.
17. Carrión-García MA, López-Barón F, Alpuente-Abelió L. Estudio cuantitativo sobre factores psicosociales de riesgo en profesionales de enfermería. *Waxapa*. 2010; 3: 27-34.
18. Garrido-Pinzón J, Uribe-Rodríguez AF, Blanch JM. Riesgos psicosociales desde la perspectiva de la calidad de vida laboral. *Acta Colombiana de Psicología*. 2011; 14 (2): 27-34.

19. Vargas-Polo JD, Palacio-Sañudo JE, De Castro-Correa AM, Mebarak-Chams MR, Velilla-Guardela JL. Riesgos psicosociales: la psicología organizacional positiva como propuesta de promoción, prevención e intervención, *Salud Uninorte*. 2013, 29(3): 561-575.
20. Vega Martínez S. Intervención psicosocial en prevención de riesgos laborales. Principios comunes (I) y (II). Notas Técnicas de Prevención 944 y 945. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo; 2012.
21. Diario oficial de la federación. Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo. Capítulo segundo, artículo 43 (13-11-2014).
22. Anaya V. Diagnóstico de seguridad e higiene del trabajo listados de verificación basados en la normatividad mexicana. E-Gnosis. 2006; vol. 4, art. 3.
23. Centro de integración juvenil, A.C. Manual de técnicas y dinámicas grupales, volumen II. Disponible en: <http://www.intranet.cij.gob.mx/Archivos/Pdf/MaterialDidactico-Preventivo/MANUALDETECNICASYDINAMICASGRUPALES.pdf>
24. Vega S, García I, García- Alcázar I, Arellano B, Embuena E, Esteve-Ignasi G et al. Experiencias en intervención psicosocial: más allá de la evaluación del riesgo. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo; 2009
25. Gutiérrez R, Ángeles Y. Estrés organizacional: factores psicosociales; estrés laboral-organizacional; trabajo, salud y salud mental; salud ocupacional. México: Trillas; 2012.
26. Uribe JF. Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales. *Jefe, salud y renuncia psicológica*. México: El Manual Moderno; 2015.