



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA  
CALIFORNIA  
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA**



**DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA  
NOM-035 EN UN HOTEL DE TIJUANA B.C. A PARTIR DE LA  
EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA**

**ESTUDIO DE CASO PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS EN  
MERCADOTECNIA Y GESTIÓN TURÍSTICA**

**PRESENTA**

**PERLA GUADALUPE HERRERA HERNÁNDEZ**

**Tijuana, B.C.**

**Diciembre de 2021**

## CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de la Tesis: \_\_\_\_\_  
Dra. Martha Ofelia Lobo Rodríguez

Aprobado por los Integrantes del Sínodo:

1.- \_\_\_\_\_  
Sinodal Dra. Marisa Reyes Orta

2.- \_\_\_\_\_  
Sinodal Dr. José T. Olague de la Cruz

A mi esposo por su apoyo incondicional; por permanecer a mi lado, sentado en la sala mientras terminaba mis tareas; por ser mi fortaleza en los momentos más complicados y desalentadores. A mis hijas por ceder su tiempo durante más de dos años y seguir amándome como si fuera el primer día, deseo con todo mi amor ser su inspiración y motivación para que llegado el momento, obtengan sus propios logros. A mis padres por apoyarme siempre, alentarme a seguir creciendo y acompañarme en el camino, celebrando mis éxitos como si fueran propios (¡gracias mamá por leerme!). Y a mis hermanas por quererme, animarme y recordarme de lo que puedo ser capaz de lograr.

Este trabajo es para ustedes. Las(os) amo!

## **Agradecimientos**

Fue una experiencia brillante y sensacional, el regresar a mi alma mater para actualizarme y continuar con mi crecimiento profesional. Gracias a la Facultad de Turismo y Mercadotecnia por abrirme las puertas, creer en mí y cobijarme.

Especial agradecimiento a todos mis maestros(as), por compartir su conocimiento y experiencia con tanta dedicación e ímpetu. A mi directora Dra. Martha Ofelia Lobo por acompañarme en esta travesía con mucha paciencia y fe. A la Dra. Marisa Reyes y Dr. José Olague por demostrarme con sus comentarios y observaciones constructivas, que todo siempre se puede hacer aún mejor.

Finalmente, muchas gracias a mis compañeros: Brenda, Diana, Enrique, Rommel y Sofía por su experiencia profesional, anécdotas compartidas, risas y aliento constante; pero sobre todo por ofrecerme su amistad incondicional. ¡La victoria se bebe en copas distintas, lo importante es disfrutar cada gota que absorbamos!

## Tabla de Contenido

1.	Introducción .....	9
CAPÍTULO 1. Antecedentes de los factores de riesgo psicosociales en el trabajo.....		12
<b>1.1</b>	<b>El reconocimiento de los riesgos psicosociales en el trabajo a nivel internacional.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2</b>	<b>Reconocimiento de los factores de riesgo psicosocial en el ámbito laboral en México.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.1</b>	<b>La incorporación de la NOM-035.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Caracterización del sector servicios en Baja California.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2.3</b>	<b>El contexto de la Pandemia por SARS-Cov2.....</b>	<b>20</b>
1.3	Pregunta de investigación .....	23
1.4	Justificación.....	23
<b>1.4.1</b>	<b>Relevancia social.....</b>	<b>25</b>
<b>1.4.2</b>	<b>Conveniencia de la investigación.....</b>	<b>26</b>
<b>1.4.3</b>	<b>Valor teórico.....</b>	<b>27</b>
<b>1.4.4</b>	<b>Utilidad metodológica.....</b>	<b>28</b>
CAPÍTULO 2. Los factores de riesgo psicosociales derivados de las condiciones laborales actuales.....		29
<b>2.1</b>	<b>Factores psicosociales.....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.1</b>	<b>Principales riesgos psicosociales en el trabajo.....</b>	<b>31</b>
2.2	Marco normativo de los factores psicosociales en el contexto internacional.....	33
2.3	Antecedentes de la NOM-035-STPS-2018 en México.....	37
2.4	Criterios de cumplimiento de la NOM-035 en centros de trabajo.....	39
2.5	Cumplimiento de la NOM-035 en hoteles de Tijuana B.C.....	47
CAPÍTULO 3. Caracterización del caso de estudio.....		49
3.1	Panorama actual ante el cumplimiento de la NOM-035 en el hotel .....	50
CAPÍTULO 4. Diseño Metodológico.....		54
4.1	Tipo de Investigación.....	55
4.2	Diseño de investigación.....	56
4.3	Sujeto de Análisis .....	57

4.4 Instrumentos de recolección de datos .....	58
4.4.1 Entrevista a profundidad.....	58
4.4.2 Lista de cotejo.....	59
CAPÍTULO 5. Descripción e interpretación de los resultados.....	60
5.1 Categorización de los criterios para el cumplimiento de la normatividad.....	61
5.2 Creación de listado de cotejo para evaluar los criterios de cumplimiento.....	66
5.3 Análisis de los pasos para la ejecución de la NOM-035.....	68
5.4 Elaboración de diagrama del proceso de evaluación y cumplimiento de la norma. ....	71
5.5 Análisis de los resultados obtenidos en la evaluación y diagnóstico de la NOM-035 realizado por el hotel. ....	75
5.6 Establecimiento de mejoras para la atención y cumplimiento de todos los criterios establecidos en la normatividad. ....	81
Conclusiones y recomendaciones. ....	84
Referencias bibliográficas.....	88

## Lista De Tablas

Número	Pág.
Tabla 1 <i>Contexto internacional de los FRPT</i> .....	35
Tabla 2 <i>Descripción de las categorías de FRP que evalúa la NOM 035.</i> .....	41
Tabla 3 <i>Factores de Riesgo Psicosociales en el entorno laboral.</i> .....	45
Tabla 4 <i>Criterios para definir Nivel de Riesgo y tomar acción.</i> .....	47
Tabla 5 <i>Plan de Acción, de Acuerdo a los Resultados de la Evaluación de la NOM-035.</i> ..	52
Tabla 6 <i>Participación por Departamentos en la Primera Etapa de la NOM-035</i> .....	53
Tabla 7 <i>Pre-Evaluación de Riesgo, Categorización de los Criterios de Cumplimiento de la NOM-035.</i> .....	61
Tabla 8 <i>Evaluación y Diagnóstico del Riesgo, Categorización de los Criterios de Cumplimiento de la NOM-035.</i> .....	62
Tabla 9 <i>Gestión del Riesgo, Categorización de los Criterios de Cumplimiento de la NOM-035.</i> .....	64
Tabla 10 <i>Lista de Cotejo para Evaluación de Criterios de Cumplimiento.</i> .....	66
Tabla 11 <i>Nivel de riesgo general y posiciones activas por departamento del hotel.</i> .....	76
Tabla 12 <i>Resultados por categoría y acciones a implementar</i> .....	77
Tabla 13 <i>Acciones de intervención acorde a nivel de riesgo medio.</i> .....	82
Tabla 14 <i>Estrategias para cumplir con los lineamientos pendientes de la NOM 035.</i> .....	83

## 1. Introducción

Han pasado treinta y siete años de arduo trabajo por parte de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su intención de promover y cuidar la salud mental y emocional de los trabajadores en todo el campo laboral a nivel mundial, en cada uno de los 187 países miembros al año 2019. Uno de sus objetivos es que las empresas ubicadas en estos países tomen acciones preventivas en temas como estrés, consumo de alcohol y drogas, violencia, tabaco y exposición al mismo como fumador de segunda mano, nutrición, actividad física, sueño saludable y estrés económico, a través de su metodología nombrada *SOLVE*, palabra que en su traducción al español significa resolver. *SOLVE* es una herramienta que provee la OIT, e integra la promoción de la salud a la política de seguridad y salud en el trabajo (Herramientas de la OIT, 2020).

En los últimos años, también se ha dado a la tarea de involucrarse y brindar boletines informativos sobre problemas de salud poco visibilizados tales como la ansiedad, *burnout*, suicidio, depresión, enfermedades ocupacionales, teletrabajo y, lo más reciente, consecuencias en la seguridad y salud en el trabajo desde COVID-19.

Estos esfuerzos que ha realizado la OIT, han sido un empuje en México para la publicación de normatividades que pretenden reestructurar, fortalecer y beneficiar la Seguridad y la Salud en el Trabajo (SST) que debe tener una persona que presta sus servicios en cualquier centro laboral en el país. En los últimos cinco años se han realizado cambios que intentan nivelar las condiciones internas respecto a otros países que llevan años trabajando con la seguridad y/o salud en el trabajo, concentrándose en los factores psicosociales (salud mental y emocional), riesgos y salud ergonómica (salud física) y en proponer distintas reformas que buscan proteger al trabajador y brindarle mayores beneficios, oportunidades y en general un centro de trabajo digno.

En ese sentido la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención fue publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF), el 23 de octubre de 2018 con el objetivo de 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 (NOM-035, 2018).

Esta norma, vigente en su totalidad desde octubre de 2020 fue una invitación a todas las empresas y negocios con trabajadores a procurar el bienestar de los mismos. Sin embargo, hoy en día no se cuenta con un estadístico que brinde información sobre el cumplimiento de la norma en los centros de trabajo activos en el Estado de Baja California.

La pandemia originada por el virus COVID-19, ha sido un obstáculo para el abordaje de este tema, ya que todos los esfuerzos de las empresas debieron enfocarse de un mes para otro en contener y prevenir el contagio de este virus entre su equipo de trabajo. Aun así, por parte de la Secretaría de Salud e instituciones como el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) se continúa observando cómo estos cambios en los centros de trabajo repercuten en el bienestar de los colaboradores, partiendo de que el 75% de los trabajadores padece fatiga por estrés laboral, superando a países como China, Japón y Estados Unidos. Es decir, la pandemia ha incrementado las condiciones negativas en la salud de los trabajadores en México (Gobierno de México, s.f.).

Las causas que originan este incremento en la fatiga laboral son actividades que van desde mantener la sana distancia, trabajo en *home office*, el teletrabajo, los descansos obligatorios por contagio personal y de familiares. Las consecuencias no se limitan a elevar el estrés sino también a un aumento de la ansiedad, la carga de trabajo, depresión por pérdidas de familiares, por aislamiento o temor a contagiar a los seres queridos (aquellas personas de actividades esenciales que no descansaron en ningún momento), *Burnout*, y no menos importante el aumento en la presencia de enfermedades ocupacionales (UN, 2020).

A tres años de la publicación de la NOM-035 y con el efecto mencionado por la pandemia por el SAR-COV 2, el cuidar los FRP se ha vuelto más imperante. No por nada los países como España, Chile y Colombia cuentan ya con su Protocolo de Vigilancia para velar por el cuidado de los factores de riesgo psicosociales; guía en la que este caso de estudio se

basa para diseñar estrategias de cumplimiento para el hotel, objeto de estudio. Como apoyo a la recopilación de datos duros del centro laboral se realizó una entrevista a profundidad y una lista de cotejo que sintetiza los criterios que deben cumplirse en la Norma. La pregunta central del trabajo es ¿Qué estrategias contribuyen a cumplir con los criterios de la NOM-035 en un hotel con más de 50 colaboradores ubicado en Tijuana, B.C., a partir de la evaluación diagnóstica? El objetivo principal es el diseño de estrategias para el cumplimiento de la normatividad en el objeto de estudio, que cuenta con más de 116 colaboradores.

El trabajo se ha estructurado en cinco capítulos. En el capítulo 1 se presentan los antecedentes generales de los factores de riesgo psicosocial; en el capítulo 2 el marco teórico de los factores psicosociales, donde se abordan diferencias conceptuales y se citan los trabajos realizados al momento a nivel internacional; en el capítulo 3 se describe el marco referencial del sujeto de estudio, características y situación previa a la investigación. En el capítulo 4 se presenta el diseño metodológico, en el capítulo 5 se discuten los resultados obtenidos y por último se cuenta con un apartado final de comentarios y sugerencias.

## **CAPÍTULO 1. Antecedentes de los factores de riesgo psicosociales en el trabajo**

En este capítulo se presentan los antecedentes vinculados a los factores de riesgo psicosocial. El capítulo está estructurado en tres apartados, en el primero se presenta la evolución de las condiciones a nivel internacional que promueven la prevención de factores de riesgo, en la segunda se revisa la evolución en México para reconocer la importancia de la prevención de los factores de riesgo psicosociales en el entorno laboral, incorporación de la NOM-035 y la afectación por pandemia al cumplimiento de la misma. Finalmente en el tercer apartado se detalla las condiciones bajo las cuales se desarrollará este caso de estudio y los alcances que pretende tener.

### **1.1 El reconocimiento de los riesgos psicosociales en el trabajo a nivel internacional.**

La necesidad de proteger y mantener el bienestar emocional y la salud mental de los colaboradores dentro del entorno laboral ha ido en incremento. Buscando los orígenes de este hecho B. Ramazzini en el siglo XVIII, fue el primero en resaltar la importancia de la salud laboral en su escrito el “Tratado de las Enfermedades en los Artesanos”, argumentando que las condiciones en el trabajo e incluso las mismas actividades realizadas por los artesanos, eran las causantes de un listado amplio de enfermedades como: várices, úlceras, tos frecuente, pulmones o visión dañados, circulación lenta e incluso la muerte (Ramazzini, s.XVIII/2012).

En este escrito se visualizan los inicios de las disciplinas como seguridad en el trabajo, ergonomía, higiene industrial, psicología aplicada y medicina del trabajo (Pascual, 2011) mismas que hoy en día se centran en estudiar la salud y seguridad durante la vida laboral y en contribuir con el planteamiento de lineamientos seguros que protejan a los trabajadores durante sus actividades laborales.

Sin embargo, es hasta inicios del siglo pasado que se formaliza a nivel internacional el esfuerzo por la protección laboral. En 1919 se conformó la Organización Internacional del

Trabajo (OIT) y desde entonces ha sido uno de los principales promotores del cuidado de la salud laboral, fomentando la previsión en los centros de trabajo. Entendiéndose como centro de trabajo todo espacio físico donde se desempeñan las actividades relacionadas al puesto de trabajo asignado a cada trabajador (NOM-035, 2018).

Es en el año de 1984 cuando la OIT en su novena reunión con la Organización Mundial de la salud (OMS), define por vez primera el término psicosocial dentro del marco laboral, en el documento *Los Factores Psicosociales en el Trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención*. En él se determina la importancia de identificar, disminuir y prevenir los factores que ponen en riesgo la salud física y mental de los trabajadores. Llámese factor de riesgo psicosocial a toda situación en particular o general dentro del ambiente laboral, que pueda interferir en la salud física, mental y emocional de un individuo; teniendo como consecuencia una enfermedad física o mental (OMT, 1984).

Un centro de trabajo puede ser toda organización debidamente registrada, donde los integrantes de la misma llevan a cabo diversas actividades para un fin en común; sin importar el espacio físico donde las desempeñen. De acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española (RAE, 2020) una unidad productiva, con organización específica que es dada de alta, como tal, ante la autoridad laboral no es un concepto físico, es en el sentido de que el centro de trabajo sea el inmueble donde se desarrolla el trabajo, sino organizativo.

Es tal el reconocimiento que ha logrado la OIT y su influencia en el sector laboral, que en la actualidad, cuenta con 187 estados miembros y establece lineamientos que tocan temas desde una jornada justa, remuneración económica, prestaciones, hasta el cuidado de la seguridad y salud dentro del entorno laboral brindado por el empleador (OIT, 2021).

En su interés por guiar y brindar herramientas efectivas a los centros de trabajo que les ayude a mantener la seguridad y salud laboral, la OIT en el 2002, creó la metodología *SOLVE* desarrollada por el Programa Internacional de Seguridad y Salud en el Trabajo y Medio Ambiente (*Safe Work*) que tiene por objetivo contribuir a la prevención de los

factores de riesgo psicosociales y el bienestar en el lugar de trabajo (Herramientas de la OIT, 2020).

Para este organismo “un trabajo seguro tiene que ver con la promoción y el mantenimiento de la salud física y mental de los colaboradores” (Herramientas de la OIT, 2020, p.1). Es por ello que intenta a través de la implementación de la metodología *SOLVE* en los centros de trabajo abordar temas como: estrés, alcohol y drogas, violencia, VIH y SIDA, tabaco, nutrición, actividad física, sueño saludable y estrés económico. Por medio de su sitio de internet, <http://www.herramientasoit.org/solve/>, proporciona guías, formatos, cápsulas y la documentación necesaria para que tanto el facilitador como el participante pueda conocer y trabajar de inicio a fin con esta propuesta; pudiendo estructurar y desarrollar su propio programa preventivo para su centro de trabajo.

En relación al término de seguridad y salud en el trabajo, se considera como riesgo laboral, a la “probabilidad de accidentarse o enfermarse como consecuencia de la actividad que se realiza o el medio en el cual se permanece durante el desempeño de la misma” (Rodríguez, 2009, p.129). Por lo tanto, toda actividad que el trabajador realice dentro de su entorno laboral y/o como consecuencia de las funciones o responsabilidades de su puesto o cargo conllevan un riesgo para su salud.

## **1.2 Reconocimiento de los factores de riesgo psicosocial en el ámbito laboral en México.**

En el caso de México, es miembro de la OIT desde 1931, tres años después ratificó el C029 Convenio sobre el trabajo forzoso; en la actualidad lleva 81 convenios ratificados, de los cuales 67 están vigentes. Estos convenios contienen un conjunto de normas internacionales de trabajo que imponen obligaciones cuya finalidad es mejorar las condiciones de empleo (OIT, 2020).

A pesar de ello, existen convenios relevantes que continúan sin ser aceptados por el país. Por ejemplo el C187 Convenio sobre el marco promocional para la seguridad y salud en el trabajo, 2006 (OIT, 2020). Este es sólo un ejemplo de convenio con gran relevancia, que

tiene como objetivo principal promover la mejora continua de la seguridad y salud en el trabajo, a través de prevenir lesiones, enfermedades y muertes ocasionadas por el trabajo y que pudiera encaminar aún más a mejorar las condiciones laborales en el país. Aún con los convenios vigentes al día de hoy, es inevitable observar como las condiciones laborales que se continúan brindando a los trabajadores, distan bastante del deber ser, de acuerdo a lo estipulado en estas normas.

Por otro lado y sin menospreciar los avances que se han presentado en México en tema de seguridad y salud laboral, desde el año en que se incorporó a la OIT, realizó la primera publicación de la Ley Federal del Trabajo (LFT) donde se obliga y regula a todas las empresas a cuidar el bienestar físico del colaborador y el entorno laboral. Este fue el primer paso orientado a trabajar en disminuir los factores psicosociales en el entorno laboral.

Hoy en día es la LFT la que nacionalmente vela por el bienestar del colaborador, sumando esfuerzos con la creación de normas específicas que se perfilan a la vigilancia de temas particulares dentro del entorno laboral.

La misión de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) es observar el cumplimiento de los derechos laborales, dialogo social, democracia sindical y negociación colectiva autentica conforme al nuevo modelo laboral; vigilancia de cumplimiento de la normativa laboral; y el fortalecimiento de la intermediación laboral (Gobierno de México, 2020, párr.1).

En México, la Ley de Prevención de Riesgos Laborales en su Artículo Cuarto establece que un riesgo laboral, dependerá de la “posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo” (LPRL, Art. 4). En otras palabras, la mejor forma de cuidar la salud del colaborador y disminuir los riesgos del entorno laboral es previniendo y eliminando los riesgos latentes en los centros de trabajo que exponen al propio trabajador.

Moreno Jimenez (2011) afirma en su documento *Factores y Riesgos Laborales Psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales* que “las condiciones

laborales han mejorado sustantivamente en los aspectos físicos del trabajo tales como: horas de trabajo, sobreesfuerzos físicos, condiciones de temperatura, de ruido, ambientales y de higiene”(p.5), aun así faltan muchos aspectos por atender como la carga de trabajo, ambiente organizacional favorable y la violencia laboral que hasta hoy se están abriendo a detección, investigación y prohibición.

En este sentido hay un reconocimiento de que las condiciones laborales no son un asunto de una relación laboral, sino que como lo apunta Moreno (2011):“La mayor modificación se ha producido en el cambio del concepto de salud laboral, dejando de ser un problema individual para convertirse en un problema social y empresarial, y, principalmente, en un derecho del trabajador”(p.5).

A pesar de ello es hasta el 2015 que la STPS lanzó el Programa Nacional de Bienestar Emocional y Desarrollo Humano en el Trabajo (PRONABET), cuyo objetivo es crear una nueva cultura de salud laboral en México mediante el cuidado de las emociones en el trabajo y la prevención de factores de riesgo en el trabajo (STPS, 2015). Con este programa se busca que los empleadores y trabajadores cuiden de sus emociones, las auto gestionen y aumenten la comunicación asertiva, basándose en la metodología *SOLVE* propuesta años atrás por la OIT.

Este primer intento por promover la prevención de los factores psicosociales y la promoción de la salud en el entorno laboral, se trabajó solo en los estados de Nuevo León, Jalisco, Estado de México y la Ciudad de México. Para el cierre del 2018 se logró incorporar a 228 empresas a la Metodología *SOLVE* y capacitar a 1,234 personas y servidores públicos. Estas empresas afiliadas empleaban al momento a 509,914 trabajadores de los cuales el 60% pertenecía a los sectores de la industria, construcción, servicios y comercio (IDC, 2018). No hay antecedente que explique porqué fueron elegidos solo estos estados y no se aplicó en todo el país, una posible lógica indica que fueron elegidos por ser los que mayor presencia empresarial e industrial tienen; sin embargo se queda solo en suposición.

### **1.2.1 La incorporación de la NOM-035.**

Una Norma Oficial Mexicana es una regulación técnica que rige a la industria, esta herramienta permite a las distintas dependencias gubernamentales, atender y eliminar los riesgos para la población. Tienen por objetivo establecer medidas para asegurar la calidad, sanidad y armonización de los productos y servicios que adquieren las y los consumidores de México y son de observancia obligatoria (Secretaría de Economía, 2021).

En el caso de la NOM-035-STPS-2018 *Factores de riesgo psicosociales: identificación, análisis y prevención*, su incorporación y obligatoriedad no fue inmediata, sino que se desarrolló por etapas. Se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 23 de Octubre de 2018. En una primera etapa (primer año a partir de su publicación) los centros de trabajo debieron cumplir con desarrollar y difundir su política de prevención de riesgos, aplicar programas internos de prevención de la salud y procuración del bienestar del trabajador. En una segunda etapa todos los centros laborales están obligados (adicional a lo realizado en la primera etapa) a identificar y analizar el nivel de riesgo de los factores psicosociales por centro de trabajo, identificar a sujetos que fueron sujetos a acontecimientos traumáticos severos, practicar exámenes médicos y evaluaciones psicológicas a trabajadores expuestos a violencia y/o factores de riesgo psicosocial, contar con un mecanismo para presentar quejas y denunciar actos de violencia laboral (NOM-035, 2018, p.3-4).

La NOM-035 se justifica en la latente exposición a los distintos factores de riesgos psicosociales diariamente durante las ocho horas que dura en promedio la jornada laboral, para completar un total de 40 a 48 horas a la semana durante 52 semanas continuas lo que lleva inevitablemente a que existan afectaciones en el trabajador como puede ser el estrés, el cual consiste en una “serie de reacciones psicológicas, emocionales, cognitivas y conductuales ante los aspectos abrumantes o exigentes del ambiente de trabajo” (Mendoza, Aguilar y Magaña, 2017, p.81).

La permanencia de esta reacción deriva en enfermedades “circulatorias, gastrointestinales, trastornos físicos, psicosomáticos, y psicosociales como la baja productividad; además de estimular el uso o abuso de drogas, alcohol y violencia en el lugar de trabajo” (Mendoza et al., 2017).

Con esta norma la STPS obliga a todos los centros de trabajo, sin importar el sector económico al que pertenezcan, a interesarse por sus colaboradores, vigilar muy de cerca los programas preventivos vigentes y las acciones de control implementadas para corregir aquellos riesgos laborales; fomentando en todo momento un entorno organizacional que sea favorable para sus trabajadores.

### **1.2.2 Caracterización del sector servicios en Baja California.**

La actividad económica de manera tradicional se divide en tres sectores. El primario que incluye la agricultura, explotación forestal, ganadería, minería y pesca; el secundario constituido por la construcción y la industria manufacturera y el nivel terciario que son el comercio, servicios y transportes (INEGI, s.f., p.9-11).

Las actividades que están incluidas dentro del sector de servicios van desde transportes, correos y almacenamientos, servicios profesionales, científicos y técnicos, servicios educativos, de salud y asistencia social hasta alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas. Las actividades por sector no incluyen en su totalidad las actividades relacionadas con cada uno, sin embargo, si representan al menos el 80% de ellos; por ende brinda información de gran valor (INEGI, 2020).

El servicio de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas atiende principalmente a los visitantes locales, nacionales e internacionales mejor conocidos como turistas. Al 2017 se vio un crecimiento en el arribo de turistas internacionales en el país, alcanzando la cifra de 39.3 mil millones de turistas provenientes de otros países. Con ello se captó 21 mil 333 millones de divisas; así lo mencionó el entonces secretario de turismo Enrique de la Madrid Cordero en la publicación del documento *Visión Global del Turismo a México* (2018). Esto explica la alta demanda y carga de trabajo que tienen los empleados

de este sector, para atender eficientemente a quienes requieren de sus servicios para pasar la noche o disfrutar de sus alimentos.

Este trabajo se circunscribe al sector terciario específicamente la actividad turística y los servicios de hospedaje. A nivel nacional los estados que tienen mayor participación dentro del sector terciario, son Baja California, Nuevo León, Quintana Roo, Jalisco, Guanajuato, Estado de México, Ciudad de México y Puebla (Cuéntame de México, 2019).

Para el caso del Estado de Baja California se destaca la contribución del sector terciario. Al cierre del primer trimestre 2021 en comparación con el mismo período del 2019, se registró un incremento en las actividades del 1.7% de acuerdo al Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal (ITAE); así lo menciona Rosales Contreras (2021) en El Economista. Dentro del sector turístico, solamente la cd. de Tijuana recibió poco más de 6.2 millones de turistas lo que se traduce en una captación de 998 millones de dólares (Mares, L., 2021). La cercanía que tiene el estado de Baja California con Estados Unidos, brinda un fácil acceso ya sea en carro, peatonal o por vuelos internacionales; en este último es importante resaltar el aeropuerto internacional ubicado en Tijuana, el cual conecta a todos los viajeros con el país vecino sin necesidad de salir de las instalaciones del centro aeroportuario a través del *Cross Border Xpress* (GAP, 2021).

La llegada de turistas a los distintos municipios de Baja California, demandaba que existiera el servicio de hospedaje suficiente. De acuerdo al Compendio Estadístico 2020 de la Actividad Hotelera, al cierre del 2019 hubo un incremento del 8% en establecimientos hoteleros, con una disponibilidad de 27,121 cuartos disponibles. En consecuencia, a mayor demanda y capacidad de hospedaje; se elevarían las actividades y funciones que debían ejecutar quienes laboraban en el sector. Este crecimiento esperado, se detuvo con la llegada de COVID-19, con una diferencia entre 2019 y 2020 de -374 cuartos disponibles en promedio (DATATUR, 2020).

Al cierre del mes de septiembre, 2021 se logró un incremento en el porcentaje de ocupación de 27.3 y 21.5 en las ciudades de Tijuana y Mexicali, respectivamente; en comparación con el mismo período del 2020, de acuerdo al reporte de *Monitoreo Hotelero de los Setenta*

*Centros Turísticos* (DATATUR, 2021). Esto nos permite visualizar el restablecimiento de la actividad hotelera, con mira a reponerse a la pandemia.

### **1.2.3El contexto de la Pandemia por SARS-Cov2.**

Pero la realidad cambió drásticamente junto con los planes que tenía el gobierno por fortalecer los servicios que se brindaban al sector turístico, con el surgimiento del virus COVID-19 en diciembre de 2019; que se propagó de China a todo el mundo y llevó a la OMS a catalogar la situación que se vivía, como pandemia. Levantando un período de cuarentena a lo largo y ancho de los continentes, empezando por China donde se tuvo el primer contagio hasta Chile y Argentina. Esta situación marca un antes y un después en el sector turístico que jugaba un papel importante en la economía de más de un país (Kamps y Hoffmann, s.f).

La COVID-19 es una enfermedad infecciosa causada por el SARS-CoV-2 que se ha descubierto más recientemente (párr.1). Los síntomas más habituales son: fiebre, tos seca, cansancio y pérdida del gusto o el olfato; puede haber dolor de garganta, cabeza, diarrea, erupción en la piel o decoloración de los dedos de las manos y/o pies (OMS, 2020, párr.2-3).

Lo peligroso de este virus es que puede ser silencioso; es decir, que en algunos casos las personas pueden ser asintomáticas, lo que aumenta las probabilidades de un contagio a gran velocidad.

En consecuencia y con la finalidad de detener el brote y contagio, la OMS estableció una serie de acciones preventivas, obligatorias y necesarias para detener la propagación. Se destaca el uso de cubrebocas, gel antibacterial o sanitizante, cuidar la distancia de 1.5 mts. y controlar los accesos a establecimientos, incluidos los centros de trabajo. Esta pandemia ha provocado el cese de operaciones no esenciales, dejando a miles de personas sin trabajo y mandando a otras más a sus hogares por ser consideradas de alto riesgo (OMS, 2020).

Los hoteles no se quedaron exentos de estas limitaciones. Igual que el resto de los operaciones no esenciales, se restringió la capacidad de trabajo al limitar el número de

huéspedes que se puede recibir en cada instalación; esto con la finalidad de prevenir cualquier posible contagio que pudiera originarse en los huéspedes o los mismos empleados del hotel debido al alto grado de interacción que suelen tener (OMS, 2020, p.1).

Para el manejo de la pandemia en México se creó un semáforo de riesgo epidémico COVID-19 a fin de indicar el estatus del contagio por entidad federativa y a su vez disminuir, limitar o cesar actividades que no fueran consideradas como esenciales. De acuerdo al color del semáforo rojo, naranja, amarillo y verde, se determina la restricción de las actividades. En el caso de la ocupación hotelera, cuando el semáforo está en rojo se permite una ocupación máxima del 25% de ocupación, sin uso de áreas comunes; cuando es naranja aumenta al 50% de ocupación y áreas comunes y en amarillo se permite un 75% de ocupación y en verde, las actividades pueden ser desarrolladas de forma habitual (Gobierno de México, s.f.).

Estas acciones traen resultados económicos desastrosos, que van a costar mucho trabajo recuperar. En marzo de 2020, la propagación del COVID-19 ocasionó el cierre de 262 hoteles de México, lo cual asciende a alrededor de 52,400 habitaciones (CNET en De la Rosa, 2020). En septiembre de 2020, la industria turística tuvo un desplome del 57.3% en comparación con los primeros nueve meses del 2019. Ascendiendo a solo 7 mil 951 millones de dólares la derrama por visitantes extranjeros; muy lejos de los 18 mil 620 millones que ingresaron entre enero y septiembre del año anterior. La afectación del turismo en México se debe principalmente a un menor flujo de visitantes foráneos, particularmente de Estados Unidos, Canadá, Europa y Sudamérica (El Financiero, 2020).

Desde que empieza la pandemia de COVID-19 ha sido imperativo garantizar la seguridad y salud en el trabajo, tanto en los trabajadores que se encuentran en primera línea, en actividades denominadas “servicios esenciales”, como en quienes trabajan desde casa o han perdido su trabajo. Para los primeros la carga de trabajo ha aumentado, junto con jornadas laborales más extensas y periodos de descanso reducidos; además de sumarse la preocupación que los aqueja sobre contagiarse en el trabajo y transmitir el virus a su familia, amigos o sus mismos compañeros de trabajo. Por otro lado, para quienes permanecen en casa, los riesgos psicosociales a los que se ven expuestos son: el

aislamiento, poca claridad en la división de horarios familiares y laborales, así como el aumento del riesgo de violencia doméstica (OIT, 2020, p.6).

Ante esta situación se formularon muchos cuestionamientos al gobierno federal y estatal de parte de los distintos gremios buscando recibir apoyo para mantenerse de pie y lograr superar la crisis económica que se estaba presentando; sin obtener respuesta. La vigencia de la segunda etapa de la NOM-035 programada para el 23 de octubre de 2020, continuó su curso. La STPS realizó 30,892 inspecciones, solo un 17% más de las contempladas, debido en buena medida al plan extraordinario de emergencia sanitaria. Durante este 2021, se ha continuado con las inspecciones, verificando el cumplimiento de la normatividad de condiciones generales de trabajo, seguridad y salud, capacitación y adiestramiento (Hernández, 2021).

En el contexto de la pandemia y sus efectos en el mercado laboral el objetivo del cumplimiento de la NOM-035 es aún más relevante, si se considera el propósito para el que fue diseñada: procurar, prevenir y tomar acción para mantener el bienestar mental y emocional del colaborador; brindándole un ambiente laboral sano y erradicando la violencia en el trabajo. Aquí radica la necesidad de continuar con la implementación de las acciones necesarias y pertinentes para el cumplimiento de esta norma, misma que da soporte a cualquier reacción emocional y/o mental que pueden presentar los trabajadores como consecuencia de sus actividades, responsabilidades, carga de trabajo e incluso la misma pandemia.

#### Objetivo de investigación

Diseñar estrategias para el cumplimiento de la NOM-035 en un hotel con más de 50 colaboradores en Tijuana B.C., a partir de la evaluación diagnóstica.

#### Objetivos específicos

1. Categorizar los criterios para el cumplimiento de la normatividad.
2. Crear una lista de cotejo para evaluar los criterios de cumplimiento.
3. Analizar los pasos para la ejecución de la NOM-035.
4. Elaborar un diagrama del proceso para la evaluación y cumplimiento de la norma.

5. Analizar los resultados obtenidos en la evaluación y diagnóstico de la NOM-035.
6. Establecer acciones de mejora para la atención y cumplimiento de los criterios establecidos en la normatividad.

### **1.3 Pregunta de investigación**

¿Qué estrategias contribuyen al cumplimiento de los criterios de la NOM-035 en un hotel con más de 50 colaboradores ubicado en Tijuana, B.C., a partir de la evaluación diagnóstica?

### **1.4 Justificación**

La identificación y prevención de los factores de riesgo psicosociales se ha vuelto más importante a raíz de la pandemia del COVID-19 que se presentó en México desde el pasado mes de enero 2020. A pesar de que la NOM-035 fue publicada el 23 de octubre de 2018 y obligatoria para todos los sectores económicos del país, a octubre de 2021 el 78% de las empresas que participaron en una encuesta realizada por Well Latam, ha cumplido con un par de lineamiento exigibles por la normatividad: cuentan con su política y guías de referencia aplicadas. Comparado con el 39% que dicen tener los programas de intervención y solo un 32% tiene su evidencia de cumplimiento completa (Well Latam, 2021).

La Secretaría de Salud (2020) emitió un acuerdo en el que se establecen los *Lineamientos Técnicos Específicos para la Reapertura de las Actividades Económicas*, en él exige entre sus múltiples consideraciones, el cuidar los factores de riesgo psicosociales y la salud mental del colaborador en un intento por atender el incremento en el estrés, ansiedad, depresión en los colaboradores que pudiera presentarse, por miedo a contagiarse de COVID-19 en su trayecto casa- trabajo-casa (p.42).

Teniendo en cuenta que las empresas de hospedaje son uno de los principales aportadores al Producto Interno Bruto del sector turístico, ingreso fundamental para la economía del país en México; que a consecuencia de la pandemia se ha desplomado en un 74.8% durante

junio 2020 contra el mismo mes del 2019 derivado del desplome del gasto medio de cada turista que pasó de 253 dólares a 95.4 (Forbes, 2020), se considera que la presente investigación es relevante, al evaluar las condiciones de cumplimiento de la NOM-035 en las condiciones adversas al sector antes mencionado.

La investigación permite conocer la estructura con la que cuenta un hotel ubicado en Tijuana y que tiene más de 50 trabajadores activos; para cumplir eficientemente con los lineamientos establecidos en la normatividad, que vela por los factores psicosociales; enfocando sus esfuerzos en procurar la salud física y mental del colaborador; mediante acciones preventivas principalmente, evitando así elevar el nivel de riesgo a tal grado que se requieran acciones de control como lo marca la norma.

El presente estudio deriva en el diseño de estrategias para el cumplimiento de la NOM-035 en el hotel específico; sin embargo, puede servir de base para futuras investigaciones o para posteriormente servir de referente para la oferta hotelera, contribuyendo así al diseño de estrategias a la medida, que los lleven a mantener un nivel bajo en los riesgos psicosociales, mantener una salud integral en todo el equipo de trabajo y cumplir con la normatividad.

El fin de la investigación es contribuir a la adopción eficiente de los lineamientos de la normatividad establecida; y así apoyar a una reactivación sólida, evitando con ello que pueda ser centro de atención por parte de la STPS por falta de cumplimiento de la NOM-035.

Esto a su vez favorece con el cumplimiento de uno de los objetivos en el sector laboral de la OIT que es disminuir con programas preventivos el alto número de enfermedades no contagiables y clasificadas como enfermedades profesionales, entre las cuales se encuentra el estrés crónico, trastornos de sueño o vigilia y ansiedad principalmente (NOM-035, 2018, p.2); mismas que son considerados dentro de la NOM-035 como consecuencia del sometimiento a largo plazo, a un nivel de riesgo alto de los factores psicosociales en el trabajo. Y que de acuerdo a la *Guía para la Gestión y Evaluación de los Riesgos*

*Económicos y Psicosociales en el Sector Hotelero* elaborado por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo de Madrid, España (2019):

Los trastornos musculoesqueléticos (en adelante, TME) por movimientos repetidos, posturas forzadas/mantenidas, esfuerzos realizados, inadecuado diseño del puesto de trabajo y/o falta de descansos; o el estrés laboral por la exposición a factores de riesgo psicosocial como la atención a clientes, los elevados ritmos de trabajo, las situaciones de violencia, los cambios de horario, las dificultades para la conciliación de las esferas personal, laboral y familiar, etc. son algunos de los riesgos emergentes, latentes en el sector de hospedaje y que requieren la total atención (INSST, 2019, p.15).

#### **1.4.1 Relevancia social**

La NOM-035 está dirigida a mejorar las condiciones del capital humano que labora en los distintos sectores económicos del país a través de la identificación, análisis y prevención de los factores de riesgo psicosociales y del entorno organizacional, presentes en el entorno laboral. Al cumplir con lo anterior se cuida el bienestar mental y emocional del colaborador, no solo su bienestar físico, que es el punto al que la normativa ha dado prioridad años atrás (Usecim Internacional Magazine, s.f.).

Esto favorece directamente en los resultados que pueden tener los distintos sectores económicos-laborales, pues diversos estudios demuestran que un colaborador sano en todas las esferas (mental, emocional y físico) desarrolla sus actividades de una forma más eficiente; impactando esto en: reducción de errores en la producción y/o ejecución de las tareas diarias, mejora en la comunicación interna, mayor producción, disminución en el número de incapacidades, disminución del presentismo o absentismo laboral, disminución de accidentes de trabajo y/o enfermedades laborales, disminución en la rotación del personal e incluso en la deserción laboral (Bernal, 2021).

El hotel que cumple con los lineamientos de la normatividad, cuenta con una estructura más sólida para la detección, prevención y disminución del nivel de riesgo de los factores psicosociales; a través de políticas, procesos, procedimientos, capacitaciones, mecanismos y protocolos de atención a los colaboradores y las distintas situaciones que pueden presentarse en relación al mismo tema. Además de que esto lleva a tener un equipo de colaboradores preparados, capacitados, entrenados y con conocimiento para velar por su propio bienestar, el de sus compañeros y de los mismos huéspedes que atienden.

Es necesario mencionar que la NOM-035 cobra más relevancia ante la actual contingencia derivado de la pandemia del COVID-19, haciendo indispensable que en el área laboral se tomen obligatoriamente medidas de salud que eliminen cualquier posibilidad de contagio entre los trabajadores y en este caso entre los mismos clientes/huéspedes y proveedores. Este tema referente al cuidado de las condiciones de trabajo lo considera la norma en su primer factor psicosocial nombrado ambiente del trabajo; a través del cumplimiento del mismo, se debe brindar espacios de trabajo seguro e higiénico para el desarrollo de las actividades laborales, incluyendo con ello la aplicación de normas de seguridad y salud en el trabajo.

Y por último, la presente sirve de punto de partida para impactar en otros hoteles activos de la ciudad, estado o país en general.

#### **1.4.2 Conveniencia de la investigación**

La presente investigación permite diagnosticar el nivel de adopción de la NOM-035 y la eficiencia en el cumplimiento dentro un hotel con más de 50 trabajadores activos, para identificar las áreas de oportunidad hacía mejorar sus resultados o en su defecto, que le ayude a acelerar la adopción de la norma; prevaleciendo el interés por el bienestar de los colaboradores que brindan sus servicios en ese centro de trabajo.

Posibilita tener un caso de ejemplo sobre el cumplimiento de la normatividad dentro del sector hotelero, siendo referente para proyectar el nivel de adopción de la misma a nivel

local. Documentar el caso, permite contar con evidencia para promover con organismos relacionados a este sector, la importancia y adecuado cumplimiento de la presente norma, con la intención de mejorar las condiciones laborales que brindan a sus trabajadores.

Al interior de la empresa, para el departamento o responsables de la implementación de la norma la investigación es una guía de evaluación que complementa las guías de referencia incluidas en la NOM-035. Al ser una directriz ajustada a su caso, es posible la implementación de acciones prontas en la disminución de los riesgos psicosociales dentro del entorno laboral.

También sirve de punto de partida para futuras investigaciones con el tema de cumplimiento de la NOM-035 en otros sectores económicos o como referente para el diagnóstico de adopción de nuevas normas. Hay que considerar incluso que puede ser de utilidad para en próximos estudios, realizar comparaciones entre el índice de adopción en los hoteles de otras categorías (menos de 50 trabajadores), evaluar la relación que existe entre la adopción de los distintos Factores de Riesgo Psicosociales, realizar una proyección de cuando adoptaría el resto de los hoteles la misma norma, partiendo de quien lo hizo primero.

### **1.4.3 Valor teórico**

Existen numerosas investigaciones alrededor del mundo, bajo el enfoque de detectar los factores de riesgo psicosociales en la empresa y/o si estos se encuentran relacionados con otros trastornos como burnout, mobbing, ansiedad, entre otros. Pero al día de hoy no existe un referente en cuanto al índice de adopción de la NOM-035 en los distintos sectores económicos, lo cual brinda la oportunidad de aportar en el presente escenario datos duros que sean de utilidad para impulsar el sector hotelero del municipio de Tijuana.

Los resultados a obtener brindan una pauta de cómo se encuentra la situación actual en el sector hotelero, en relación a los factores de riesgo psicosociales, sirviendo de base para planear una ágil y económica adopción de los principios establecidos en la normatividad,

procurando el ahorro en tiempo de acogimiento y recurso humano que participe en el proceso, principalmente.

Viabiliza a futuras investigaciones en el mismo sector o cualquier otro, efectuar comparativos y proyecciones de la misma normatividad o de otras normas laborales, teniendo presente que el índice de adopción permite identificar aquellas innovaciones (en este caso nuevas normas) que contribuyen más al entorno al que está dirigido.

En futuros estudios puede analizarse la relación entre distintas variables del estudio, como las cinco categorías de factores psicosociales incluidos en la norma: ambiente del trabajo, factores propios de la actividad, organización del tiempo de trabajo, liderazgo y relaciones en el trabajo y el entorno organizacional favorable; la relación entre ellos y de estos con la rapidez en la adopción; y hacer comparativos entre distintos destinos, o categorías de estrellas.

#### **1.4.4 Utilidad metodológica**

Partiendo de los criterios establecidos en la NOM-035 para el cumplimiento de la misma, se diseña un instrumento de evaluación tipo lista de cotejo para determinar los criterios que cumple, no cumple o está en proceso de cumplir el hotel; cabe mencionar que actualmente la norma no incluye un instrumento como tal, solo un listado con más de 100 criterios a considerar para el cumplimiento de la misma. Con este instrumento se facilita y agiliza la autoevaluación de la normatividad.

Este instrumento se aplica de forma presencial como complemento a una entrevista a profundidad; dirigida al gerente de recursos humanos o similares, que es el responsable de la implementación y cumplimiento de la normatividad.

## **CAPÍTULO 2. Los factores de riesgo psicosociales derivados de las condiciones laborales actuales.**

En este capítulo se presenta una revisión conceptual del significado y enfoque que tienen los factores psicosociales dentro de un entorno laboral; en un intento por comprender el lenguaje que se utiliza en la normatividad y brindar claridad al lector respecto al tema central que pretende atender el gobierno de México al autorizar la ejecución de la NOM-035-STPS-2018 *Factores de Riesgo Psicosociales: Identificación, Análisis y Prevención*.

### **2.1 Factores psicosociales.**

A continuación se aborda el referente teórico para comprender las distintas definiciones de los factores psicosociales, marcando una diferencia entre factores psicosociales y factores de riesgo psicosociales. Se toman como referente tres autores distintos a lo largo de la historia, para concluir con un concepto propio.

Los factores psicosociales surgen de arreglos sociales, mediados por la percepción y la experiencia e incluyen: ...mecanismos psicológicos y sociales inducidos psicosocialmente que conducen a enfermedades o promueven la salud y bienestar (Levi, L., 1979, p.212). Se destacan dos definiciones:

- a Son aquellas características de las condiciones de trabajo, y sobre todo de su organización, que pueden afectar la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos a los que también se les denomina estrés (Vieco, G., & Abello, R., 2014, p.357).
- b Son condiciones presentes en una situación laboral directamente relacionadas con la organización del trabajo, su contenido y la realización de la tarea, que se presentan con capacidad de afectar positiva o negativamente al desarrollo de la actividad (Cacivio, R., 2017, p.37).

Conforme a los conceptos anteriores, en el presente documento se define a los factores psicosociales como todas aquellas situaciones percibidas por el individuo, dentro y fuera de

su entorno laboral, como benéficas o no, ante las cuales reacciona física y mentalmente de manera tal que puede promover o reducir su propia salud.

Desprendiéndose de los factores psicosociales, la OIT, Moreno y Solanas definen un factor de riesgo psicosocial.

- a Interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo (OIT, 1986, p.12).
- b Se refieren a las condiciones organizacionales cuando tienen una probabilidad de tener efectos lesivos sobre la salud de los trabajadores, cuando son elementos con probabilidad de afectar negativamente la salud y el bienestar del trabajador (Moreno, B., 2011, p.7).
- c Aspectos de la concepción, organización y gestión del trabajo así como de su contexto social y ambiental que tienen la potencialidad de causar daños físicos, sociales o psicológicos en los trabajadores (Solanas, J., 2013, p.23).

Los tres autores coinciden en que estos generan una afectación en la salud del trabajador y la intensidad del daño varía de acuerdo a la percepción que tenga de los factores de riesgo en su entorno laboral, así como del nivel de gravedad de los mismos; pudiendo afectar intensamente la salud mental, física y desempeño social del trabajador, de no atenderse el motivo de origen en tiempo. Como dice Rodríguez M. (2009, p.140): “No se puede exponer a los trabajadores a situaciones estresantes, desmotivantes o alienantes sin que su salud resulte resentida”. Para una mejor diferenciación, en adelante, nos dirigiremos a ellos como factores de riesgo psicosociales en el trabajo (FRPT).

Por otro lado en la NOM-035, regla que regula en México los FRPT, se presenta el concepto de factores de riesgo psicosociales (2018), como:

Aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo sueño-vigilia y de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones

del puesto de trabajo, el tipo de jornada y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a actos de violencia laboral en el trabajador, por el trabajo desarrollado (NOM-035, 2018, p.3).

Se concluye que los FRPT pueden variar de una empresa a otra, influenciadas por el sector, el giro de la empresa u organización, la cantidad de trabajadores e incluso la ubicación donde se encuentre. Alrededor del mundo se han identificado distintos factores de riesgo psicosociales, presentes de forma particular en cada centro de trabajo. Estos factores coinciden entre los distintos países que actualmente sí se ocupan de ellos por tratarse de un tema que vigila la OIT a través de sus distintos convenios.

### **2.1.1 Principales riesgos psicosociales en el trabajo.**

De acuerdo al *Estudio Global de la Carga de Enfermedad* realizado por el Instituto de Métrica y Evaluación en Salud (IHME, s.f.) los nueve problemas de salud de enfermedades no transmisibles que causan la mayoría de las discapacidades en México al 2017, son: diabetes, cardiopatías isquémicas, trastornos musculoesqueléticos, enfermedad renal crónica, lumbalgia y cirrosis. La violencia interpersonal supera el 50% de las causas de muerte y/o discapacidad. Llámese a enfermedades no transmisibles (ENT) a aquellas enfermedades crónicas, tienden a ser de larga duración y resultan de la combinación de factores genéticos, fisiológicos, ambientales y conductuales (OMS, 2021).

El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) relaciona estas enfermedades no transmisibles con estilos de vida poco saludables que son un factor de riesgo para la salud como: escasa actividad física, nutrición inadecuada, tabaquismo, alcoholismo y otras adicciones; esto ocasiona incidencia, prevalencia y mortalidad de las enfermedades crónico degenerativas (IMSS, 2019). Por su naturaleza, estos estilos de vida pueden ser tratados desde los centros de trabajo por medio de programas preventivos y la promoción de la salud que procuren el bienestar del colaborador.

El modelo de estrés del trabajo del *National Institute for Occupational Safety and Health* (NIOSH) sugiere que los estresores en el trabajo siempre estarán presentes, mezclándose con los factores individuales y del contexto laboral; lo que llevará al trabajador a tener efectos agudos psicológicos, de comportamiento o fisiológicos y estos a su vez prolongados por un tiempo determinado pueden llevar a la enfermedad (Sauter, S. et al., 2012). Por ende, si se reducen estos estresores presentes en el trabajo, prestando mayor atención a los tiempos que lleva el trabajador sometido a los mismos, pudiera llevar al colaborador a tener salud o al menos un estilo de vida más saludable.

“Actualmente son muchos los sectores que se encuentran afectados por las características del trabajo que se realiza y las condiciones que le son impuestas a los trabajadores. Destacan los sectores de la construcción, la minería, la hotelería, que están expuestos a duras jornadas laborales bajo condiciones difíciles que implican su salud y que ocasionan accidentes de trabajo” (Real et al., 2012).

México, desde el 7 de junio de 1993, ratificó el C-172 Convenio sobre las condiciones de trabajo en hoteles y restaurantes, publicado por la OIT en 1991. Lo interesante de este convenio es que procura la salud de los trabajadores que prestan sus servicios en hoteles y restaurantes, buscando que tengan una jornada de trabajo regular, períodos de descanso considerables, compensaciones, vacaciones, salarios y más (Art. 4º al 6º).

Las compañías hoteleras están comenzando a comprender que los empleados no se retienen únicamente por el salario y el descubrimiento de los factores que influyen en su grado de satisfacción empieza a ser un elemento de interés (Lopez, Sánchez & Nascimento, 2010). De palabras de Pallarès et al. (2014) las condiciones de trabajo en hotelería juegan un papel importante. Hay una serie de factores de riesgo específicos en cada empresa como: presiones temporales, horarios, organización del trabajo, falta de reconocimiento, etc.

En un estudio realizado por la Secretaría del Trabajo en 2010, se presentaron 744 casos de accidentes y entre las ocupaciones de esta población se encontró personal de hotelería

(STPS, 2010). El conocer con certeza cuales son los factores de riesgo psicosociales en el trabajo que se presentan en cada hotel, facilitaría tomar acción para eliminar o prevenir que el nivel de riesgo de los distintos factores aumente; en lugar de actuar al azar y de forma general en el centro de trabajo.

De acuerdo a Teomiro y De la Rica (2016), los principales riesgos psicosociales en los hoteles son:

- 1) Estrés, a causa de jornadas largas, turnos prolongados, horarios irregulares, escasez de personal, ritmo de trabajo intenso, dificultad para conciliar la vida laboral y familiar;
- 2) Síndrome de Burnout, por el constante trato con clientes difíciles, falta de colaboración, sobrecargas de trabajo y exigencias emocionales al interactuar con los clientes;
- 3) Violencia o asaltos, presión para incrementar la productividad, trabajar con público, trabajos que implican el intercambio regular de dinero y trabajo hasta muy noche. Estos son algunos de los factores de riesgo psicosociales que evalúa la NOM-035 y que pretende a través del cumplimiento de la misma en los centros de trabajo, controlar y disminuir procurando la salud mental y emocional de los trabajadores (p.41-43).

## **2.2 Marco normativo de los factores psicosociales en el contexto internacional.**

En Ginebra, 1984, se llevó a cabo la novena reunión del comité OIT/OMS, pero a su vez fue la primer reunión donde ambos organismos se unieron para en conjunto emprender una serie de actividades que mejoraran la salud de los trabajadores. El tema del día fue la “Identificación y control de los factores psicosociales nocivos en el trabajo”, en ese momento se identificaron como principales FRPT: los factores propios de la tarea, el medio ambiente físico de trabajo, organización del tiempo de trabajo, modalidades de la gestión y del funcionamiento de la empresa y cambios tecnológicos. Todos estos factores, de alguna manera habían sido comprobados a través de investigaciones, que afectan la salud de los trabajadores al verse sometidos a ellos (OIT, 1984).

Desde ese momento las instituciones mundiales, han trabajado en que las empresas y el mismo trabajador disminuyan y controlen los factores de riesgo mediante la legislación adecuada (Moreno, 2011, p.2). Esto se ve reflejado a través de la aprobación de normas, leyes y decretos en distintos países, que son la base para la vigilancia de la no existencia de riesgo psicosocial dentro del entorno laboral.

Las referencias bibliográficas en las cuales se sustentó el desarrollo de la NOM 035, tienen su origen en el continente Europeo, principalmente en España, en sus variadas notas técnicas de prevención a través de las cuales abordan temas desde la carga mental del trabajo, evaluación de la satisfacción laboral, el estrés y su prevención, hostigamiento psicológico en el trabajo, violencia laboral, riesgo psicosocial, síndrome de *burnout* y hasta como intervenir psicosocialmente en la prevención de riesgos laborales (NOM-035, 2018, p. 21-23).

Con la intención de tener un panorama más amplio sobre las bases que tiene esta norma mexicana, se presenta un breve análisis de legislaciones de los países (en orden cronológico de aprobación de sus leyes y/o normas) que fueron base para la elaboración, evaluación y aprobación de la normatividad en México. Con relación a estos países de la tabla 1, México presenta un retraso amplio en la incorporación de políticas de protección. Con respecto a España son veinticuatro años, Colombia once y comparado con Chile, seis años (se toma como base la fecha de entrada en vigor, 2019).

El cumplimiento de las legislaciones en riesgos laborales en Colombia y Argentina han impactado en los índices de accidentalidad, enfermedad y mortalidad de origen laboral; así lo concluye Torres et al. (2018) en su caso de estudio, demostrando que en Colombia hubo una disminución del 57.79% en los casos de mortalidad comparado con un aumento del 12.64% en la incidencia de accidentes y enfermedades laborales. Lo cual indica que si bien es cierto continúan presentándose riesgos laborales, estos son menos mortales que antes de que surgiera la normatividad que velara por los FRP (p.73-74).

**Tabla 1** Contexto internacional de los FRPT

País	Año	Normativa
España	1986	Nota Técnica Preventiva 179 (en adelante NTP), para la carga mental del trabajo donde la definen y plantean una guía de prevención. <sup>a</sup>
	1995	Ley de Prevención de Riesgos Laborales que surgió con la necesidad de contar con una política que protegiera la salud de los trabajadores, mediante la prevención de los riesgos derivados de su trabajo. Dentro del capítulo III, derechos y obligaciones en el artículo 15, se especifican las medidas que debe integrar el empresario para evaluar, evitar y combatir todo riesgo laboral. <sup>b</sup>
	2012	Intervención psicosocial en prevención riesgos laborales: principios comunes (II). En total son 23 NTP referentes para el desarrollo de la norma en México. <sup>c</sup>
Colombia	2008	Resolución 2646 Ministro de la Protección Social, resuelve en su Capítulo II Identificación y evaluación de los factores psicosociales en el trabajo y sus efectos; los empleadores deben identificar los distintos aspectos relacionados a las categorías de factores existentes en la empresa, como: gestión organizacional, características de la organización del trabajo, del grupo social de trabajo, condiciones de la tarea, carga física, del medio ambiente de trabajo, interfase persona-tarea, jornada de trabajo, número de trabajadores por tipo de contrato, tipos de beneficios recibidos a través de los programas de bienestar de la empresa y programas de capacitación y formación permanente de los trabajadores. <sup>d</sup>
		Protocolo de Vigilancia de los Riesgos Psicosociales en el Trabajo, desea disminuir la incidencia de enfermedades profesionales, como los factores psicosociales; para alcanzar así los objetivos sanitarios del país para el 2020. Se identifican seis FRPT: organización y condiciones del empleo, trabajo activo y desarrollo de habilidades, demandas psicológicas, violencia y acoso, relaciones al interior del trabajo, y doble presencia. <sup>e</sup>
Chile	2013	

Fuente: <sup>a</sup>NSHT (1986), <sup>b</sup>LPRL (1995, p.13), <sup>c</sup>NTP 945 (2012), <sup>d</sup>Resolución 2646 (2008), <sup>e</sup>Ministerio de Salud (2013, p.13).

A lo largo de estos años se han realizado distintas investigaciones, buscando comprender el entorno laboral de cara a los factores psicosociales y la afectación o beneficio que tienen los colaboradores con el cuidado u omisión que realiza el centro de trabajo para prevenirlos. Tal es el caso de Torres, Roncancio y Almeida (2020) quienes investigaron las condiciones de seguridad y salud en el trabajo en hoteles de Villavicencio, Colombia; confirmando que:

Uno de los principales problemas que afecta a las organizaciones hoteleras en la región, es la falta de implementación de un sistema de seguridad y salud en el trabajo; lo que conlleva de forma inicial a un desconocimiento normativo, a la inadecuada utilización de las herramientas de trabajo, la mala distribución de las áreas de la empresa y los largos periodos de exposición a ambientes peligrosos (p.1).

Jayaweera (2015) demostró que hay una relación directa entre el ambiente de trabajo y el desempeño laboral de los colaboradores, lo cual implica que es necesario que se mejore el ambiente laboral considerando los factores físicos y psicosociales para promover el desempeño de su personal. Revelando que este se desempeña mejor cuando están motivados (p.5).

En un estudio realizado en España en el sector de construcción, se encontró que uno de los factores que inciden en el elevado número de accidentes es la falta de educación; es decir, hay una ausencia de cultura preventiva, la formación impartida es 100% teórica sin prácticas y hay serias dificultades a la hora de aplicar la normativa por falta de conocimiento (Romero et al., 2018, p.4).

Un antecedente de gran relevancia es el apoyo que brinda el gobierno de Colombia y Chile al sector empresarial, al poner a su alcance un Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo; a través de los cuales comunican aspectos específicos como las alternativas para la medición de riesgos psicosociales, flujograma del modelo de

vigilancia, acciones a seguir (Ministerio de Salud, 2017, p.5) así como acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos (Ministerio del Trabajo, 2015, p.6). En España también cuentan con una guía de recomendaciones, reconocido también como Protocolo PSICOVS2012 (Soriano et al., 2012).

### **2.3 Antecedentes de la NOM-035-STPS-2018 en México**

En México el riesgo de trabajo se clasifica en tres tipos: a) accidentes de trabajo, que es cuando un empleado sufre una lesión debido al desempeño de sus funciones, b) accidentes de trayecto, siendo aquellos percances que puede sufrir un trabajador cuando se traslada de su casa al trabajo o viceversa y que causa alguna lesión que le impida realizar su trabajo, finalmente c) enfermedades de trabajo, que son contraídas a consecuencias de las labores de cada empleado (Addeco, 2017).

Con la finalidad de velar por el bienestar del colaborador, se crea, aprueba y publica la NOM 035 para que sean atendidos los factores psicosociales en los centros laborales. Proveyendo de alternativas de acción al patrón y al trabajador, que van desde contar con una Política de prevención de los FRPT, programa de difusión y prevención, identificación de colaboradores que fueron sujetos a un acontecimiento traumático severo, contar con un canal de denuncias de violencia laboral, entre otros (NOM 035, 2018).

Si los FRPT no se evalúan y gestionan adecuadamente, pueden aumentar los niveles de estrés y provocar problemas de salud física y mental. “Estas reacciones psicológicas pueden incluir estado de ánimo bajo, poca motivación, agotamiento, ansiedad, depresión, agotamiento y pensamientos suicidas. Además de producir diversas reacciones físicas, como problemas digestivos, cambio de apetito y peso, fatiga, enfermedades cardiovasculares, dolores de cabeza, trastornos musculoesqueléticos, entre otros más que pueden ser inexplicables” (OIT, 2020).

El no actuar en la prevención o intervención de los FRPT, a largo plazo pueden convertirse en enfermedades e incidencias laborales. Como las que menciona Camacho y Mayorga, (2017):“para el trabajador, pueden ser físicas, psicológicas, conflicto trabajo – familia y violencia laboral y/o acoso sexual; mientras que para la empresa pueden resumirse en absentismo, presentismo e intenciones de abandono”(p.165). Los signos de alerta de la presencia de FRPT, son principalmente el estrés, la violencia laboral, *mobbing* y acoso sexual; de aquí se pueden desprender otros como violencia laboral, conflicto trabajo-familia, absentismo, presentismo e intenciones constantes de abandono laboral.

Si bien las consecuencias arriba mencionadas son alarmantes, Fleming, S. menciona que la principal preocupación de salud mental a la que se enfrentan en el siglo XXI las personas es la ansiedad. De acuerdo con el autor se estima que 275 millones de personas padecen este trastorno; lo que representa el 4% de la población mundial y entre el 2.5-6.5% de la población por país. Entre los síntomas que más experimentan las personas se encuentra el preocuparse por el futuro, dificultad para concentrarse, inquietud, temblores, dolores de cabeza por tensión, aturdimiento, sudoración, ritmo cardíaco o respiración anormal. El costo para la economía mundial de todos los problemas de salud mental (depresión, ansiedad, adicción, trastorno bipolar, esquizofrenia y alimenticia) podría ascender a 16 billones de dólares (Fleming, 2019).

Algunas medidas sugeridas por la OIT (2020) para promover la salud y prevenir comportamientos negativos en el trabajo, considerando el afrontar la pandemia son: “informar y educar sobre la higiene del sueño, alentar a los trabajadores a hacer ejercicio, fomentar hábitos saludables como tomar descansos, informar y educar sobre el consumo de drogas legales (trabajo, alcohol, café), capacitarse para estar más alertas de los cambios de los integrantes del equipo para brindarle apoyo oportuno en caso de ser necesario” (p.26).

Las acciones y consecuencias mencionadas en párrafos anteriores, son acciones que se desprenden del cumplimiento de la NOM 035 y que debieran llevarse a cabo ya sea como parte de un plan de acción de control o como programa preventivo, dependiente de los

resultados que se obtienen después de aplicar la guía de referencia correspondiente a cada centro de trabajo (NOM 035, 2018).

En la encuesta aplicada por Well Latam a una población de 317 líderes, de los cuales 95% se desempeñan en organizaciones ubicadas en México dentro del área de Recursos Humanos; el 75% no cuenta con un presupuesto del 2022 asignado o aun no lo definen, para acciones de salud mental. Solo un 7% de los que participaron ya tienen un plan bien elaborado de salud mental 2022. Uno de los retos que mencionan los encuestados para realizar iniciativas en salud mental es recibir apoyo de alta dirección y/o líderes de la organización, seguido de tener un presupuesto definido y un 36% considera que el reto sería contar con la participación de sus colaboradores (Well Latam, 2020).

Bericat y Acosta (2020) afirman que “una preocupación empresarial genuina por el bienestar de los empleados constituye la primera medida para mitigar la infelicidad, para reducir el impacto que cualquier crisis sobre el bienestar emocional puede tener”(p.14). Lo cual sostiene la relevancia de coadyuvar a los centros de trabajo a que cumplan con la NOM-035 como una forma de contar con un equipo más sano mental y emocionalmente.

Saldaña et al. (2020) analizó el bienestar, estrés y factores de riesgo en una institución gubernamental de Jalisco encontrando que el liderazgo, claridad en funciones, relaciones sociales en el trabajo y la violencia son determinantes para evitar el estrés y mantener el bienestar de los colaboradores (p.25). Estos factores forman parte de la categoría liderazgo y relaciones en el trabajo, de acuerdo a la tabla de ítems de la NOM-035 (2018, p.35.36).

#### **2.4 Criterios de cumplimiento de la NOM-035 en centros de trabajo.**

Al igual que en los países mencionados anteriormente, en México ya se cuenta con una norma responsable de vigilar que los centros de trabajo prevengan los FRPT. Esta normatividad entró en vigor oficialmente el 23 de Octubre de 2019 por medio de la publicación de la NOM-035 en el DOF, NOM-035-STPS-2018 Factores de riesgo psicosociales: identificación, análisis y prevención.

Esta norma aplica para todos los Centros de Trabajo (CT), incluyendo todos los sectores económicos y textualmente tiene como objetivo “establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los FRP, así como para promover un entorno organizacional favorable en los mismos” (NOM-035-STPS-2018, 2018, p.2). Para lo anterior establece tres campos de aplicación de acuerdo al número de trabajadores por CT: 1) donde laboran hasta 15 trabajadores, 2) entre 16 y 50 trabajadores y 3) donde laboran más de 50 trabajadores.

Para conocer cada categoría y los aspectos que evalúa a través de la Guía de Referencia del cuestionario II y III, puede ver la tabla 2 donde aparece la descripción de cada una.

En el caso de CT que cuenten con más de 50 colaboradores activos, es necesario conocer que la NOM-035 divide en cinco grandes categorías los FRPT: ambiente de trabajo, factores propios de la actividad, organización del tiempo de trabajo, liderazgo y relaciones en el trabajo y entorno organizacional del trabajo; mismas que se dividen en diez dimensiones y estas a su vez en veinticinco dominios (ver tabla 3).

La NOM considera cinco niveles de riesgo para la presencia de los FRPT: muy alto, alto, medio, bajo y nulo (ver tabla 4). Para ello se evalúan los FRPT por CT, detectando a través del análisis de los resultados de un cuestionario aplicado a los empleados, el nivel de riesgo en el que se encuentra el CT para partir de ello y establecer un plan preventivo y/o de intervención que encamine o mantenga al CT en un nivel de riesgo nulo, lo cual significa que el riesgo resulta despreciable por lo que no se requiere medidas adicionales (NOM-035, 2018, p.29).

**Tabla 2** Descripción de las categorías de FRP que evalúa la NOM 035.

Categoría	Descriptor
Ambiente del trabajo.	Se refieren a condiciones peligrosas e inseguras o deficientes e insalubres; es decir, a las condiciones del lugar de trabajo, que bajo ciertas circunstancias exigen del trabajador un esfuerzo adicional de adaptación.
Factores propios de la actividad..	Carga de trabajo Se refieren a las exigencias que el trabajo impone al trabajador y que exceden su capacidad, pueden ser de diversa naturaleza, como cuantitativas, cognitivas o mentales, emocionales, de responsabilidad, así como cargas contradictorias o inconsistentes.
	Falta de control sobre el trabajo El control sobre el trabajo es la posibilidad que tiene el trabajador para influir y tomar decisiones en la realización de sus actividades. La iniciativa y autonomía, el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, la participación y manejo del cambio, así como la capacitación son aspectos que dan al trabajador la posibilidad de influir sobre su trabajo. Estos elementos, cuando son inexistentes o escasos, se convierten en un factor de riesgo. Este factor de riesgo sólo aplica en aquellos procesos y/o actividades en los que se requiere toma de decisiones y el trabajador cuenta con conocimientos y experiencia necesaria para tal efecto
Organización del tiempo del trabajo	Jornada de trabajo Las jornadas de trabajo y rotación de turnos que exceden lo establecido en la LFT. Representan una exigencia de tiempo laboral que se hace al trabajador en términos de la duración y el horario de la jornada, se convierte en factor de riesgo psicosocial cuando se trabaja con extensas jornadas, con frecuente rotación de turnos o turnos nocturnos, sin pausas y descansos periódicos claramente establecidos y ni medidas de prevención y protección del trabajador para detectar afectación de su salud, de manera temprana.
	Interferencia en la relación trabajo-familia Surge cuando existe conflicto entre las actividades familiares o personales y las responsabilidades laborales; es decir, cuando de manera constante se tienen que atender responsabilidades laborales durante el tiempo dedicado a la vida familiar y personal, o se tiene que laborar fuera del horario de trabajo
Liderazgo y relaciones en el	Liderazgo El liderazgo negativo en el trabajo hace referencia al tipo de relación que se establece entre el patrón o, sus representantes y los trabajadores, cuyas características influyen en la forma de trabajar y en las relaciones de

Categoría	Descriptor
trabajo	<p>un área de trabajo y que está directamente relacionado con la actitud agresiva y/o impositiva; falta de claridad de las funciones en las actividades, y escaso o nulo reconocimiento y retroalimentación del desempeño.</p> <p>El concepto de relaciones negativas en el trabajo se refiere a la interacción que se establece en el contexto laboral y abarca aspectos como la imposibilidad de interactuar con los compañeros de trabajo para la solución de problemas relacionados con el trabajo, y características desfavorables de estas interacciones en aspectos funcionales como deficiente o nulo trabajo en equipo y apoyo social.</p> <p>Acoso psicológico: Aquellos actos que dañan la estabilidad psicológica, la personalidad, la dignidad o integridad del trabajador. Acciones de intimidación sistemática y persistente, tales como: descrédito, insultos, humillaciones, devaluación, marginación, indiferencia, comparaciones destructivas, rechazo, restricción a la autodeterminación y amenazas, las cuales llevan al trabajador a la depresión, al aislamiento, a la pérdida de su autoestima. Para efectos de esta Norma no se considera el acoso sexual.</p> <p>Hostigamiento: El ejercicio de poder en una relación de subordinación real de la víctima frente al agresor en el ámbito laboral, que se expresa en conductas verbales, físicas o ambas.</p> <p>Malos tratos: Aquellos actos consistentes en insultos, burlas, humillaciones y/o ridiculizaciones del trabajador, realizados de manera continua y persistente (más de una vez y/o en diferentes ocasiones).</p>
Entorno organizacional	<p>Comprende dos dominios que llevan por nombre reconocimiento del desempeño y el insuficiente sentido de pertenencia e inestabilidad. En este caso la norma no lo describe como tal, pero si menciona los criterios a evaluar los cuales giran alrededor de medir el sentido de pertenencia, la formación adecuada para la realización de las tareas, definición precisa de las responsabilidades por colaborador y área.</p>

Fuente: Elaboración propia con base a la NOM-035, 2018, p.4-5.

..

La guía de cuestionario para la identificación del nivel de riesgo por CT que propone la NOM-035, se aplica de acuerdo al número de trabajadores activos por CT, donde: centros de trabajo con menos de 15 colaboradores no están obligados a evaluar los FRP, entre 15 y 50 colaboradores solo evalúan 4 de las 5 categorías de FRP aplicando el cuestionario correspondiente a toda la plantilla y finalmente los centros de trabajo cuya cantidad de empleados supera los 50 trabajadores, evalúan los FRP y el entorno organizacional, aplicando la guía de referencia III “*Identificación y Análisis de los Factores de Riesgo Psicosocial y Evaluación del Entorno Organizacional en los Centros de Trabajo*” a una muestra sobre el total de sus trabajadores activos o a toda la población, según lo decida (NOM 035, 2018, p.30).

Uribe, Gutierrez y Amézquita (2019) mostraron de forma crítica y propositiva las propiedades psicométricas de la guía de referencia III, propuesta por la STPS (2018) para más de 50 trabajadores; sus resultados mostraron que el instrumento cuenta con buena confiabilidad, sin embargo los análisis factoriales confirmatorios no mostraron validez para ajustes y calificación por lo que recomiendan hacer discriminación de reactivos, agregar algunos ítems, incrementar la muestra a 10 sujetos por ítem, analizar también por componentes principales y con factoriales de segundo orden (p.2) .

Lo que no contempla la norma es que cada CT cuenta con distintos recursos que pudiera o no favorecer la eficiente implementación y cumplimiento de los indicadores señalados como obligatorios. Esta medida, de regulación y observancia obligatoria a nivel federal, está alineada a las recomendaciones de la OIT e integra además de la STPS, a las secretarías de carácter sectorial donde tiene observancia dicha norma.

Juárez y Flores (2020) señalan que los instrumentos disponibles para la evaluación de FRP que están en literatura y disponibles para aplicación a trabajadores mexicanos, poseen cinco limitaciones:

1. Contemplan fenómenos psicosociales sin una visión teórico-conceptual coherente entre ellos;
2. Omiten fenómenos psicosociales emergentes (e.g. *burnout*, *engagement*, presentismo);
3. Se concentran principalmente en los FRP,

escasamente en los efectos, y se omite casi por completo variables relacionadas a las diferencias psicológicas individuales (e.g. personalidad), y variables extra-laborales;

4. Su enfoque se basa principalmente en los riesgos (consecuencias negativas) y omitiendo los factores y efectos (consecuencias positivas); y por último 5. La mayoría de los instrumentos disponibles fueron desarrollados en contextos cultural e idiosincráticamente diferentes al mexicano, omitiendo estresores propios de la realidad mexicana (p.3-4).

Almirall et al. (2018) en *Un estudio piloto para la posible introducción de una norma*, aplico el cuestionario que ofrece la NOM-035 y *La Encuesta de los Tres Deseos* en un intento por comparar ambos instrumentos en términos de sensibilidad, aplicabilidad y confiabilidad; además de diagnosticar los riesgos psicosociales en una empresa mexicana que intentaba introducir la norma. La muestra piloto fueron 5 colaboradores, teniendo como resultado que ambos instrumentos aplicados eran sensibles, pero el segundo instrumento aventajo en tiempo de aplicación, calificación e interpretación (p.3).

La NOM-035 en su apartado 10.2, aspectos a verificar durante la evaluación de conformidad de la misma norma (NOM-035, 2018, p.9) enlista los criterios de aceptación, tipo de comprobación y observación en general, en caso de aplicar.

Comenzando con los detalles de cumplimiento del numeral 5.1 relativo a la política de prevención de riesgos psicosociales hasta el numeral 5.8 donde especifica una obligación del patrón abordando que debe contar con registros de los resultados de la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, incluyendo los nombres de los trabajadores a quienes se le practicaron exámenes o evaluaciones clínicas. (NOM-035, 2018, p.21)

**Tabla 3** Factores de Riesgo Psicosociales en el entorno laboral.

Categoría	Dominio	Dimensión
Ambiente de trabajo	Condiciones en el ambiente de trabajo	Condiciones peligrosas e inseguras Condiciones deficientes e insalubres Trabajos peligrosos Cargas cuantitativas Ritmos de trabajo acelerado
	Carga de trabajo	Carga mental Cargas psicológicas emocionales Cargas de alta responsabilidad Cargas contradictorias o inconsistentes
Factores propios de la actividad	Falta de control sobre el trabajo	Falta de control y autonomía sobre el trabajo Limitada o nula posibilidad de desarrollo Insuficiente participación y manejo del cambio Limitada o inexistente capacitación
	Jornada de trabajo	Jornadas de trabajo extensas
Organización del tiempo de trabajo	Interferencia en la relación trabajo-familia	Influencia del trabajo fuera del centro laboral Influencia de las responsabilidades familiares
	Liderazgo	Escasa claridad de funciones Características de liderazgo
Liderazgo y relaciones en el trabajo	Relaciones en el trabajo	Relaciones sociales en el trabajo Deficiente relación con los colaboradores que supervisa
	Violencia	Violencia laboral
Entorno organizacional	Reconocimiento del desempeño	Escasa o nula retroalimentación del desempeño Escaso o nulo reconocimiento y compensación
	Insuficiente sentido de pertenencia e, inestabilidad	Limitado sentido de pertenencia Inestabilidad laboral

Fuente: Categorías, dominios y dimensiones de los FRPT establecidos en la NOM-035 (2018, p.35-36).

En total, el listado de criterios visto uno a uno, como se especifica en el concentrado de la misma norma, suman 126 criterios, de los cuales 86 aplican para centros de trabajo con más de 50 trabajadores. Es importante resaltar que estos criterios son independientes y adicionales a la aplicación del cuestionario para identificar el nivel de riesgo de los factores psicosociales, así mismo del informe que debe presentarse con los resultados obtenidos en la evaluación (NOM-035, 2018).

Es por este motivo que se tiene como objetivo específico el elaborar una lista de cotejo que agilice la autoevaluación del cumplimiento de la NOM-035 y permita tener una mayor claridad de los puntos que ya se están realizando en pro del cuidado de la salud física y mental del colaborador, relacionada directamente con los factores psicosociales.

Existe una Guía Informativa de la NOM-035, elaborada por la STPS que tiene como propósito dar a conocer las obligaciones del patrón y trabajador, así como el resto del contenido de la Norma pero organizada de forma más accesible. Es una síntesis de la información que aparece en la norma, más no contiene una guía de aplicación o protocolo de vigilancia como los países que nos anteceden en el tema (España, Colombia y Chile) (STPS, s.f.).

**Tabla 4** *Criterios para definir Nivel de Riesgo y tomar acción.*

Nivel de riesgo	Necesidad de acción
Muy alto	Se requiere realizar el análisis de cada categoría y dominio para establecer las acciones de intervención apropiadas, mediante un Programa de intervención que deberá incluir evaluaciones específicas <sup>1</sup> , y contemplar campañas de sensibilización, revisar la política de prevención de riesgos psicosociales y programas para la prevención de los factores de riesgo psicosocial, la promoción de un entorno organizacional favorable y la prevención de la violencia laboral, así como reforzar su aplicación y difusión.
Alto	Se requiere realizar un análisis de cada categoría y dominio, de manera que se puedan determinar las acciones de intervención apropiadas a través de un Programa de intervención, que podrá incluir una evaluación específica <sup>1</sup> y deberá incluir una campaña de sensibilización, revisar la política de prevención de riesgos psicosociales y programas para la prevención de los factores de riesgo psicosocial, la promoción de un entorno organizacional favorable y la prevención de la violencia laboral, así como reforzar su aplicación y difusión.
Medio	Se requiere revisar la política de prevención de riesgos psicosociales y programas para la prevención de los factores de riesgo psicosocial, la promoción de un entorno organizacional favorable y la prevención de la violencia laboral, así como reforzar su aplicación y difusión, mediante un Programa de intervención.
Bajo	Es necesario una mayor difusión de la política de prevención de riesgos psicosociales y programas para: la prevención de los factores de riesgo psicosocial, la promoción de un entorno organizacional favorable y la prevención de la violencia laboral.
Nulo	El riesgo resulta despreciable por lo que no se requiere medidas adicionales.

Fuente: Tabla obtenida de la NOM-035, p.37; publicado en el DOF el 23 de Octubre de 2018.

### 2.5 Cumplimiento de la NOM-035 en hoteles de Tijuana B.C.

En México la tasa total de incidencias de riesgos de trabajo registrados desde el 2009 hasta el 2018 ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) se ha incrementado de 491,597 a 499,239 (1.53%) incidencias y en el caso particular de enfermedades de trabajo aumentó alarmantemente de 3,795 a 11,104 (65.82%) (STPS-IMSS, 2019).

Para el caso particular del estado de Baja California, con datos registrados y actualizados en Julio de 2019 por el IMSS, al cierre del 2018 se registraron 24,749 situaciones de riesgo de trabajo, de los cuales 19,215 fueron catalogados como accidentes de trabajo y 752 casos de enfermedades laborales (STPS-IMSS, 2019).

Al momento no se encuentra un registro oficial que evidencie el número de hoteles que han cumplido con la primera etapa de la norma, que “consistía en la elaboración y aplicación de

la política, las medidas de prevención, identificación de los trabajadores expuestos a acontecimientos traumáticos severos y la difusión de la información” (STPS, 2020, párr. 14). Lo que deja entrever la necesidad de tener un acercamiento con este sector para conocer su situación actual, los recursos con los que cuenta, el avance que han tenido en el cumplimiento de la normatividad y si requieren apoyo para finalizar con la normatividad y disminuir los riesgos de factores psicosociales para favorecer el bienestar físico, emocional y mental de los trabajadores en este sector.

La segunda fase de la NOM-035 contempla la identificación y análisis de riesgo psicosocial, la evaluación del entorno organizacional, las medidas y de acciones de control, así como la práctica de exámenes médicos y/o psicológicos de la mano de sus registros (STPS, 2020, párr.1).

En la investigación realizada por Lizárraga, Pérez y López (2021) a 5 empresas del sector turístico de Mazatlán, Sinaloa; incluyendo hoteles y restaurantes, encontraron que “los dominios de los factores psicosociales con mayor prevalencia para riesgo medio a muy alto son: la carga de trabajo, la jornada laboral y la falta de control sobre el trabajo” (p.49). Cabe señalar que la carga de trabajo y falta de control sobre el trabajo pertenecen a la categoría de factores propios de la actividad, mientras que jornada de trabajo forma parte de la organización del tiempo de trabajo (ver tabla 3).

Existen organismos que apoyan a los hoteles del municipio de Tijuana como lo son el Comité de Turismo y Convenciones de Tijuana (COTUCO), Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles (AMHM), Secretaría de Turismo (SECTUR), Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) por mencionar los más reconocidos, no obstante, se desconoce si han sumado esfuerzos para orientar, apoyar, guiar o encaminar a sus afiliados al cumplimiento de la normatividad 035; o en su caso, de capacitar y brindar los recursos necesarios para que procuren un ambiente de trabajo óptimo partiendo del bienestar psicosocial de los colaboradores. La falta de información o estadísticos impide tener un panorama general sobre el cumplimiento de la NOM-035 en el sector hotelero de la región y tener así la oportunidad de apoyar, guiar u orientarlos para el cumplimiento total de la normativa.

### **CAPÍTULO 3. Caracterización del caso de estudio.**

La actual investigación se realizó en un hotel ubicado en la colonia Zona Urbana Río Tijuana de Tijuana, B.C. Esta zona es una de las más concurridas de la ciudad. El hotel cuenta con 264 habitaciones (entre ellas cuenta con habitaciones para personas con algún tipo de discapacidad) además de servicios como restaurante, cafetería, bar, centro de negocios, nueve salones amplios, renta de autos, spa, lavado y tintorería con costo, gimnasio, servicio al cuarto, niñera con costo y estacionamiento. Cada habitación tiene una dimensión de 35m<sup>2</sup>, cuenta con kit de cortesía diario y vaso térmico para que el huésped lo lleve consigo, reloj despertador, televisión de pantalla plana de 46 pulgadas con señal satelital.

El hotel objeto de estudio anteriormente operaba con otro nombre, desde 1997 hasta Julio de 2015, que paso a formar parte de un grupo de hoteles con presencia en otros estados del país como ciudad de México, Ciudad Juárez, Cancún, dos en Guadalajara, Mexicali, Morelia, Nuevo León, San Luis Potosí, Torreón y Villahermosa (Centro Urbano. 2015); donde su corporativo tiene sede en la ciudad de México; por lo que cuentan con una cultura organizacional bien cimentada, misma que se da a conocer a todos los colaboradores que ingresan al hotel a través del programa de inducción y un cuadernillo que contiene la misión, visión, valores, objetivos, código de ética, normas de conducta y medios de denuncia. Todos los procesos y procedimientos son permeados del corporativo a cada uno de los hoteles dependiendo de la marca que tiene cada uno de ellos.

En la actualidad cuenta con 120 colaboradores activos y se encuentran en proceso de contratación para cubrir las vacantes que se tienen disponibles; ya que debido a la pandemia se detuvieron todos los procesos de contratación. Tienen 3 horarios de trabajo de 7:00a.m. a 3:00p.m., de 3:00p.m. a 11:00p.m. y 11:00 a 7:00a.m.; trabajan 6 días y descansan 1. Cuenta con más de 50 puestos de trabajo distribuidos en 27 departamentos distintos; entre los puestos que más destacan por el número de posiciones que tienen son: mesero, camarista, steward y auxiliar de supervisión. El resto de los puestos de trabajo cuentan con

entre 4 y 1 posición cada una; entre ellos se encuentran: cocinero, cajero, gerentes, jefes, chef, analistas, supervisores, entre otros.

### **3.1 Panorama actual ante el cumplimiento de la NOM-035 en el hotel**

Previo a que se publicara la NOM-035 ya se realizaban acciones que buscaban el bienestar y satisfacción del colaborador a través de actividades como: reconocimiento al colaborador del mes, eventos sociales, día del padre, de la madre, ven y conoce el trabajo del papa, día del niño, festejo del cumpleaños del mes, desayuno con la gerencia, entre otras.

La política de prevención de factores psicosociales la tienen redactada en digital, se entrega para firma a cada nuevo colaborador que ingresa al centro de trabajo, además de que se le entregó a cada colaborador activo; resguardando esa evidencia en una carpeta con documentación impresa que tienen al alcance para consulta.

El hotel ya dio cumplimiento con la parte primordial de la normatividad, iniciando con la primera aplicación de la Guía I para identificar a los colaboradores que fueron sujetos a acontecimientos traumáticos en octubre de 2019, detectándose a 3 personas con necesidad de ser canalizados a atención psicológica por parte del Instituto Mexicano del Seguro Social. No obstante, los colaboradores se resistieron a acudir y al día de hoy el centro de trabajo se encuentra en busca de un programa gratuito que les apoye a atender esta necesidad latente en el hotel y que por cuestiones económicas no han podido ser atendidas.

Un ejemplo del programa que buscan es la alianza acordada por parte del corporativo con la UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México), quienes brindan atención psicológica en modalidad virtual a los colaboradores que están físicamente en el centro del país; de ahí la indicación por parte de corporativo de buscar alternativas similares en cada estado donde tienen presencia.

Para septiembre de 2020 se realizó la aplicación de la Guía III para la identificación de los factores de riesgo psicosociales y la evaluación del entorno organizacional favorable proporcionado por la misma norma; esto de acuerdo al número de trabajadores activos en ese momento. La evaluación se hizo al cien por ciento de los trabajadores activos, de acuerdo a indicaciones de corporativo. Del total de 116 individuos que participaron en la primera aplicación, 78 personas eran hombres y 38 mujeres.

Los resultados que se obtuvieron de esta aplicación y que tiene como evidencia el representante del hotel son puntuación final (83.92) y nivel de riesgo global (medio); de la misma manera los tiene por categoría, representados en un documento de excel, con texto simple. Factores propios de la actividad (43.12) y organización del tiempo de trabajo (7.15), ambos en nivel de riesgo medio; fueron los resultados obtenidos por la evaluación diagnóstica realizada por el hotel (Datos proporcionados por la empresa, 2021).

Así mismo cuentan con un listado por colaborador donde se lee puesto, número de empleado, nombre completo, puntuación final y nivel de riesgo. Tienen un análisis por colaborador, categoría y dominio, donde muestra calificación y nivel de riesgo general, además de la puntuación y nivel de riesgo por categoría y dominio correspondiente; remarcando con un color distinto cada nivel de riesgo, con base en la tabla 7 de criterios para la toma de decisiones, que proporciona la norma en la página 37.

Finalmente tienen un análisis por departamento, en texto simple en un archivo de excel; en este documento se lee el departamento, centro de trabajo, puesto, número de empleado, nombre y la respuesta dada a cada pregunta del cuestionario aplicado. Además de tener un resultado por categoría y nivel de riesgo general por área. En este análisis se concentra el resultado de todos los colaboradores por área de tal manera que se cuenta con un archivo distinto por departamento.

Como plan de acción, en seguimiento a los resultados obtenidos se cuenta con un formato en excel donde se redacta el plan de acción a seguir el cual cuenta con la actividad, dirigido a, fecha de realización, responsable y comentarios generales.

Las acciones que implementaron y que se mencionan en su plan de acción son seis y están dirigidas a distintos niveles de acuerdo al numeral 8.5 tipo de acciones a seguir por niveles de aplicación mencionado en la NOM-035: primero – plano organizacional, segundo- plano grupal y tercero- plano individual (NOM-035, 2018, p.8). Se citan textualmente las acciones definidas por el hotel, de acuerdo al análisis realizado de los resultados, son las siguientes (ver tabla 5):

**Tabla 5** *Plan de Acción, de Acuerdo a los Resultados de la Evaluación de la NOM-035.*

Acción	Dirigida a	Comentarios
1) Distribución de cargas de trabajo	Todas las áreas	Se contrataran las posiciones vacantes para evitar cargas de trabajo excesivas
2) Rotación de turnos	Áreas operativas	Rotar turnos para evitar cegueras de taller, que todos tengan tiempos por las mañanas o tardes para actividades personales
3) Capacitación técnica	Todos los colaboradores	Inscribir a los colaboradores en las sesiones Book Educativo, permitirles participación en los webinars y sesiones que sean de su interés para su posición
4) Reconocimiento, agradecimiento y retroalimentación sana	Facilitadores	Reconociendo el trabajo bien realizado, apegado a las políticas y procedimientos
5) Corrección en privado	Facilitadores	Llamar la atención en privado y con tono mesurado
6) Dinámicas de integración y actividades para las familias	Todos los colaboradores	Operación bermudas, eventos para los hijos colaboradores, platicas de apoyo, etc.

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa (2021).

Entre las evidencias que presentaron físicamente, tienen los cuestionarios de la guía III impresos de cada colaborador y la guía I para identificación de eventos traumáticos severos firmada individualmente por cada colaborador.

La distribución entre departamentos y puestos que participaron en la primera evaluación y diagnóstico de la NOM-035 es la que se presenta a continuación (ver tabla 6):

**Tabla 6** *Participación por Departamentos en la Primera Etapa de la NOM-035*

Departamento	No. Participantes
Áreas publicas	1
Banquetes admón.	2
Banquetes cocina	3
Banquetes de servicio	8
Bar	1
Centro de negocios	1
Cocina	1
Compras	3
Concierge	3
Contraloría	6
Eq. y limpieza	9
Estacionamiento	4
Sistemas	1
Lavandería	4
Mantenimiento	12
Pastelería	1
Recepción	4
R.H.	1
Restaurante admón.	1
Restaurante cocina	7
Restaurante servicio	11
Room service servicio	4
Seguridad	8
Servicios profesionales	1
Teléfonos	1
Ventas	4
Ama de llaves	14
Total	116

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa (2021).

Los de mayor participación fueron los departamentos de ama de llaves, mantenimiento, restaurante servicio, equipo y limpieza, seguridad y banquetes de servicio; cabe destacar que la suma total de los colaboradores de estas 6 áreas representa el 53.44% del total de los

trabajadores activo en ese momento y que respondieron los cuestionarios durante esta primera evaluación y diagnóstico de la NOM-035.

El 46.56% restante se distribuye entre 21 departamentos distintos, que tienen desde un colaborador solamente hasta siete personas para atender las necesidades de todo el hotel, es decir 264 habitaciones. Es importante señalar que existe una discrepancia entre el total de colaboradores activos al momento de la entrevista (120 personas) en relación con el total que participaron en la evaluación (116 personas) y esto se debe a que las 4 personas se incorporaron al hotel, posterior a haberse aplicado el cuestionario correspondiente a la evaluación y diagnóstico de la NOM-035.

Empero la información proporcionada por el hotel está inconclusa, aun cuando a simple vista pudiera parecer muy completa, puesto que es necesario confirmar se haya ejecutado uno a uno los criterios que dicta la NOM-035 para asegurar una correcta implementación, sin dejar a dudas en un momento de revisión y/o auditoria que se tiene la evidencia correspondiente. La presente investigación brinda un análisis de los resultados compartidos, tablas informativas con las que no cuenta la empresa, evaluación de cumplimiento a través de una lista de cotejo de elaboración propia, propuesta de proceso que funge como guía para cumplir con las distintas etapas de la Norma, además de concluir con un plan estratégico que le permita al centro laboral culminar con las acciones pendientes.

#### **CAPÍTULO 4. Diseño Metodológico**

En este capítulo se presenta el desarrollo de la investigación realizado en el caso de estudio dirigido a un hotel de Tijuana B.C. considerando cada etapa: tipo de investigación descriptiva, diseño de investigación no experimental, cualitativo y descriptivo, el sujeto de análisis con más de 50 colaboradores activos al momento del estudio y los instrumentos de recolección de datos utilizados (entrevista a profundidad y lista de cotejo de elaboración propia).

#### **4.1 Tipo de Investigación**

La presente investigación es descriptiva debido a que es un estudio en el cual se examinan las acciones que se han llevado a cabo en un hotel que pertenece a la cadena Grupo Real Turismo ubicado en la ciudad de Tijuana, B.C.; para dar cumplimiento con los requerimientos de la NOM-035. El hotel sujeto de estudio cuenta con más de 50 colaboradores activos y de acuerdo a este dato y lo que especifica la normatividad al respecto, es necesario que identifique y analice los factores de riesgo psicosocial y el entorno organizacional del centro de trabajo con el apoyo del cuestionario que viene como guía de referencia III (NOM-035, 2018, p.30-33).

Esta guía consta de 72 preguntas en orden indistinto, con respuestas en escala de Likert que van desde siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca, y que evalúan las cinco categorías de factores psicosociales: ambiente de trabajo, factores propios de la actividad, organización del tiempo de trabajo, liderazgo y relaciones en el trabajo y entorno organizacional (ver tabla 1 para más detalles). El cuestionario ya había sido aplicado y evaluado al momento de iniciar con la investigación en el hotel; siendo este un elemento a considerar para elegirlo como sujeto de estudio.

El objetivo general del presente estudio es el diseño de estrategias para el cumplimiento de la NOM-035, para ello se utilizó un método de recolección de datos cualitativo por medio de la entrevista a profundidad, principalmente. Adicional a ello se obtuvo una fuente interna de datos secundarios cuantitativos y cualitativos, los cuales fueron los resultados obtenidos en la primera evaluación y diagnóstico de la NOM-035 por el corporativo a este centro de trabajo. Estos datos secundarios se analizaron para determinar si el plan de acción propuesto cubre los riesgos detectados y están enfocados en solucionar, disminuir y prevenir los riesgos latentes en el centro de trabajo.

Considerando el análisis realizado a los más de 100 criterios que deben atenderse en los centros de trabajo para el cumplimiento de la NOM-035, puede resumirse en la ejecución de 3 pasos centrales: 1) prevención a través de la redacción, aprobación, publicación y

difusión de una política de factores de riesgo psicosociales que procure acciones dirigidas a controlar, evitar o eliminar cualquier riesgo en el bienestar emocional, mental y físico del colaborador, 2) identificación y análisis al evaluar y diagnosticar los factores psicosociales presentes en el centro de trabajo por medio de las guías proporcionadas por la misma normatividad (Guía II y III), 3) seguimiento, solución y documentación de los riesgos detectados en el diagnóstico, para crear un plan de acción y prevención acorde al nivel de riesgo obtenido; documentando cada acción que se lleva a cabo (NOM-035, 2018).

Acorde a lo anterior se analizó el cumplimiento de los criterios mencionados, con el apoyo de una lista de cotejo de creación propia, partiendo del listado de criterios proporcionado por la norma 035 con carácter obligatorio en el numeral 10 Procedimiento para la evaluación de conformidad (NOM-035, 2018, p.9-21).

#### **4.2 Diseño de investigación**

La presente es un diseño de investigación no experimental, cualitativo y descriptivo a través del cual se pretende estudiar la situación actual de un caso en particular donde hayan dado cumplimiento con la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosociales, acorde a lo determinado en la norma 035.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron las técnicas de Entrevista a profundidad para obtener información detallada de las acciones que se llevaron a cabo para el cumplimiento de la NOM-035, incluyendo preguntas en relación a: fechas de aplicación de cuestionarios, número de colaboradores vigentes, estructura general del hotel, formas de aplicación, acciones de control llevadas a cabo una vez que se obtuvieron los resultados, indicaciones de corporativo sobre programas preventivos.

Complementando la información recolectada, es necesario puntualizar las acciones que si se cumplieron y cuales hicieron falta, para ello se elaboró una lista de cotejo que apoyó en la evaluación de acciones cumplidas o la ausencia de las mismas y así conocer si se cuenta con la evidencia correspondiente. La norma solo incluye una tabla con la mención de los

criterios de cumplimiento y la evidencia sugerida; sin embargo, no marca una diferencia visualmente clara entre las acciones que corresponden a empresas con menos de 50 colaboradores vs. las empresas con más de 51 personas activas; considerando esto una oportunidad de mejora para una máxima comprensión.

Así mismo se tomó como complemento los resultados obtenidos en la identificación y análisis de los FRP y entorno organizacional, mismos que pueden ser proporcionados por el sujeto de estudio, para conocer a profundidad la percepción de los colaboradores.

### **4.3 Sujeto de Análisis**

El hotel donde se llevó a cabo la presente investigación pertenece al Grupo Real Turismo, es el número 12 de la cadena y se inauguró en el mes de Julio del 2015; pasando así a formar parte del segundo complejo de la cadena en la región noroeste (Centro Urbano. 2015). Al mes de mayo de 2021 se contaba con 120 colaboradores activos, distribuidos en 27 departamentos; los departamentos que destacan por el mayor número de colaboradores son ama de llaves, mantenimiento, servicio de restaurante y equipo y limpieza.

El contacto directo del centro de trabajo fue la Gerente de Recursos Humanos, responsable del cumplimiento de la normatividad quien cuenta con más de 15 años de experiencia en el sector hotelero, estudió la Licenciatura de Administración de Empresas Turísticas y curso la maestría en Desarrollo Turísticas; previo a su actual puesto fue gerente de desarrollo humano y gerente corporativo. Lo anterior le brinda un panorama amplio de las necesidades constantes de los colaboradores y le permite tener una actitud positiva ante la obligatoriedad de esta normativa y los beneficios que deja al equipo de trabajo y al mismo centro.

Durante el desarrollo de la investigación no se tuvo contacto directo con los colaboradores, toda la información se obtuvo del gerente, se utilizó una grabadora de voz como apoyo.

#### **4.4 Instrumentos de recolección de datos**

A continuación se revisan los instrumentos utilizados para la recolección de datos, para brindar al lector una idea más precisa de la funcionalidad de los mismos para recabar la información necesaria, con base al diseño de investigación seleccionada (no experimental, cualitativo y descriptivo).

##### **4.4.1 Entrevista a profundidad**

Se seleccionó la técnica de entrevista a profundidad para obtener información descriptiva de las acciones que se llevaron a cabo en el hotel, sujeto de estudio para dar cumplimiento con los criterios de la normatividad. Para ello se contactó vía correo electrónico al área de Recursos Humanos, extendiendo una invitación personalizada a participar en la presente investigación como sujeto de estudio. Por ese mismo medio la gerente de recursos humanos respondió positivamente, aceptando participar.

Posteriormente, se le brindó opciones de fechas para reunión presencial y así llevar a cabo la entrevista. Para la aplicación de la entrevista, se realizaron dos reuniones presenciales; ambas reuniones se llevaron a cabo en las oficinas administrativas del hotel, ubicadas dentro del mismo. La primer entrevista duro una hora, treinta minutos. Durante este primer encuentro la gerente mostro apertura, mucha disposición y actitud de ayuda al brindar todos los datos posibles para asegurar que se tuviera información lo más clara y fidedigna posible que contribuyera al óptimo desarrollo de la investigación, análisis y obtención de estrategias que sumen a las acciones implementadas en el hotel, para cumplir coherentemente con la NOM-035.

La segunda entrevista se llevó a cabo 15 días después, y tuvo el objetivo de complementar la información obtenida durante la primer entrevista, completar algunos datos que quedaron pendientes durante la primera entrevista; así como solicitar información adicional que coadyuvó a entender las acciones que se llevaron a cabo, así como los resultados obtenidos

en la evaluación y diagnóstico realizado por parte del corporativo de la cadena a la cual pertenece el hotel.

Los resultados fueron compartidos en copia de archivos originales con el uso exclusivo para la investigación. Esto permitió tener un panorama más claro de los resultados, los riesgos en los factores psicosociales latentes en la organización y confirmar si las detecciones realizadas son acordes a los resultados o es necesario complementarlos. Se entregó una carta de confidencialidad emitida por la universidad lo cual le brindo mayor seguridad a la gerente de que la información recabada es utilizada adecuadamente, exclusiva para efectos de la investigación.

#### **4.4.2 Lista de cotejo**

Como instrumento adicional a la entrevista, se utilizó una lista de cotejo de elaboración propia, la cual contiene un listado de 23 criterios de cumplimiento exclusivos para centros de trabajo que cuentan con más de 50 colaboradores activos. Cabe señalar que la NOM-035 si enlista textualmente los criterios que deben incorporar los distintos centros de trabajo en la operación para dar cumplimiento con el objetivo general de la misma norma, el cual consiste en identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosociales y promover un entorno organizacional favorable en el centro de trabajo.

No obstante, los criterios se encuentran en una primera sección de listado que abarca seis páginas (NOM-035, 2018, p.3-9), adicional a ello en el numeral diez que lleva por título procedimiento para la evaluación de la conformidad, se muestra una tabla de contenido que cita los aspectos a verificarse durante una evaluación de la conformidad, concentrando desde la disposición o numeral 5.1 hasta el 8.5 intercalando los criterios dirigidos a empresas que cuenten entre 16 y 50 trabajadores y por otra parte a centros de trabajo con más de 50 colaboradores, teniendo que consultar un total de doce páginas. Por lo que su lectura y comprensión se dificulta e incluso pudiera provocar confusión si no se detectan estas diferencias.

En el contenido de la norma empieza por especificar las obligaciones del patrón y del trabajador, 8 y 7 numerales respectivamente, posterior a ello se menciona los criterios a considerar para la identificación y análisis de los FRP y evaluación del entorno organizacional con 9 numerales y 6 de ellos con incisos que se despliegan como criterios de cumplimiento específicos. En el numeral siguiente se mencionan las medidas de prevención y acciones de control de los factores de riesgo psicosocial, de la violencia laboral y promoción del entorno organizacional favorable, el cual cuenta con 5 numerales y en 4 de ellos se despliegan incisos con criterios de cumplimiento.

Son 86 criterios (de 126) mencionados en la norma, entre obligaciones, acciones sugeridas, detalles de informes formales, presentación de resultados, programas preventivos, entre otros más; que aplican a centros de trabajo con más de 50 colaboradores y que buscan apoyar a las empresas de cualquier giro a cumplir con la norma y buscar el bienestar del colaborador; sin considerar que el simple hecho de querer interpretar y cumplir con la normatividad tal cual se encuentra redactada y presentada, representa una carga de trabajo excesiva y una responsabilidad extra para quien fue asignado a esta actividad.

Por ello la síntesis realizada al listado original representa no solo un descanso visual, también la concentración y facilitación de lo que se debe cumplir, reducida a 23 criterios.

## **CAPÍTULO 5. Descripción e interpretación de los resultados.**

En el siguiente capítulo se describen las distintas etapas que se llevaron a cabo durante la obtención de resultados, el análisis realizado a los datos compartidos por el hotel y a los criterios de cumplimiento mencionados en el documento de la NOM-035. Está dividido en seis apartados, iniciando con definir las categorías de los criterios de cumplimiento, la creación de una lista de cotejo para facilitar la autoevaluación de implementación en las empresas, un breve análisis de los pasos para ejecutar la Norma, una propuesta de diagrama que facilite la evaluación y diagnóstico, se analizaron los resultados proporcionados por el hotel para concluir con el establecimiento de propuestas de mejora.

## 5.1 Categorización de los criterios para el cumplimiento de la normatividad

Después de analizar los criterios de cumplimiento descritos en la NOM-035 y dirigidos únicamente a centros de trabajo con más de 50 colaboradores; se elaboró una lista de cotejo que puede consultarse en el capítulo siguiente (ver Tabla 10) donde se categorizaron en 3 etapas distintas estos criterios, tomando a consideración dos aspectos: 1) momento dentro de la línea de cumplimiento de la normatividad, en que deben llevarse a cabo y 2) la relación existente entre los criterios que deben cumplirse y evidenciarse.

Con fundamento en el análisis realizado de los criterios que se mencionan en la NOM-035 desde la página tres hasta la veintiuno, y en un intento por brindar mayor claridad a las etapas de cumplimiento de la normatividad; se proponen las siguientes fases que llevan por nombre: 1) Pre-Evaluación de riesgo, 2) Evaluación y diagnóstico del riesgo y 3) Gestión del riesgo (ver tabla 7, 8 y 9). Es relevante recordar que al realizar el análisis uno a uno de los criterios de evaluación que menciona la NOM 035 en su documento, eran más de 130 criterios los que deben revisarse para cuantificar el cumplimiento. En las siguientes fases se propone dividir estos criterios de acuerdo al tipo de acción que se requiere: preventivo, aplicación y/o evaluación y de trámite, administración, evidencia, concentración de resultados.

**Tabla 7** *Pre-Evaluación de Riesgo, Categorización de los Criterios de Cumplimiento de la NOM-035.*

<b>Etapas</b>	<b>Criterios de aceptación</b>
<b>Pre-Evaluación de Riesgo</b>	1. Establece, implanta y mantiene una política de prevención de riesgos psicosociales que contempla: 2. Difunde en el centro de trabajo la política de prevención de riesgos psicosociales:

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida en la NOM-035, 2018, p.3-21.

Durante la etapa 1) Pre – Evaluación, el centro de trabajo que por primera vez atiende la norma 035 se prepara para informar a sus colaboradores sobre la importancia de cuidar los factores de riesgo psicosociales, elabora una política interna que procure la prevención de

estos factores y la da a conocer a todos los integrantes de su organización, publica la política en su totalidad o un abstracto de los criterios más sobresalientes en distintas ubicaciones de mayor afluencia para asegurar que la mayor cantidad posible de colaboradores tenga acceso a ella, la conozca y pueda solicitar su cumplimiento en caso determinado. Un ejemplo de ubicaciones mayormente comunes son: comedor, intranet corporativa, gafete, pasillo de entrada, corcho de indicadores, entre otros.

**Tabla 8** *Evaluación y Diagnóstico del Riesgo, Categorización de los Criterios de Cumplimiento de la NOM-035.*

<b>Etapa</b>	<b>Criterios de aceptación</b>
<b>Evaluación y Diagnóstico del Riesgo</b>	<p>3. Realiza la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial; así como la evaluación del entorno organizacional:</p> <p>4. La identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, así como la evaluación del entorno organizacional comprende a todos los trabajadores del centro de trabajo o, se realiza a una muestra representativa conforme a lo señalado en el numeral III. 1 de la Guía de referencia III.</p> <p>5. La identificación de los factores de riesgo psicosocial y análisis contempla los factores de la tabla 6 de la presente norma.</p> <p>6. El método que se utiliza para realizar la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, así como para la evaluación del entorno organizacional contempla los factores de riesgo psicosocial mencionados en el punto anterior.</p> <p>7. Los cuestionarios utilizados para la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, así como la evaluación del entorno organizacional están validados conforme a los requerimientos establecidos en el numeral 7.5</p> <p>8. La identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, así como la evaluación del entorno organizacional está integrada al diagnóstico de seguridad y salud en el trabajo a que se refiere la NOM-030-STPS-2009, vigente o las que la sustituyan</p> <p>9. El resultado de la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, así como de la evaluación del entorno organizacional consta en un informe que contiene lo mencionado en el numeral 7.7</p>

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida en la NOM-035, 2018, p.3-21.

En la etapa 2) Evaluación y diagnóstico del riesgo, el centro de trabajo realiza la aplicación del cuestionario Guía III proporcionado en la misma NOM-035, correspondiente a más de 50 trabajadores activos al momento de la aplicación; en su defecto puede optar por aplicar un cuestionario de creación propia, cuidando siempre el cumplir con los requerimientos de confiabilidad y validez que especifica la normatividad en el numeral 7.5. Una vez que se decidió el cuestionario a utilizar, es recomendable aplicar la Guía I para detectar a sujetos que sufrieron algún acontecimiento traumático severo y así contar con un panorama actual de la percepción que tiene el equipo de trabajo al momento de la primera evaluación. Cabe mencionar que posterior a la primera aplicación de este último cuestionario es necesario contar con esta guía a la mano para aplicar al colaborador, cada que se presente un acontecimiento traumático para así canalizar a atención psicológica o médica según sea necesario.

Una vez aplicado el cuestionario para detectar los factores de riesgos psicosociales y evaluar el entorno organizacional, deben calificarse de acuerdo a la guía que se proporciona en las tablas 3 inciso c, pasos 1 al 3 (p.29) o en la tabla 6 en el inciso c, pasos 1 al 3 (p.36) Al contar con las calificaciones de cada cuestionario es necesario obtener tres resultados distintos y graficarlos: resultado global por centro de trabajo, resultado por dominio y por categoría; cada uno a la mano del nivel de riesgo determinado, acorde a los resultados obtenidos.

Estos resultados deben darse a saber a todo el personal para que este enterado de la situación actual del centro de trabajo, en relación con las distintas categorías de factores de riesgo psicosociales evaluados, así como entender las acciones de control y preventivas que se llevarán a cabo por parte del departamento responsable del cumplimiento de la normatividad; de la mano con todo el personal activo, en corresponsabilidad.

Por otro lado es prioritario que una vez finalizado el informe final de la evaluación, los resultados alcanzados en los distintos factores de riesgo psicosociales, se incluyan en el diagnóstico de seguridad e higiene que se realiza anualmente de forma general en empresas con menos de 100 empleados o de manera detallada en aquellas organizaciones con más de

100 colaboradores, esto con base al numeral 7.6 donde se hace referencia a la NOM-030-STPS-2009 (NOM-035, 2018, p.6).

**Tabla 9** *Gestión del Riesgo, Categorización de los Criterios de Cumplimiento de la NOM-035.*

<b>Etapa</b>	<b>Criterios de aceptación</b>
<b>Gestión del Riesgo</b>	10. El resultado de la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, así como de la evaluación del entorno organizacional está disponible para consulta de los trabajadores
	11. La identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, así como la evaluación del entorno organizacional se realiza, al menos, cada dos años.
	12. Adopta medidas para prevenir, promover y atender los factores de riesgo psicosociales y entorno organizacional favorable y los actos de violencia
	13. Atender las prácticas opuestas al entorno organizacional favorable y los actos de violencia laboral
	14. Dispone de mecanismos seguros y confidenciales para la recepción de quejas por prácticas opuestas al entorno organizacional favorable y para denunciar actos de violencia laboral;
	15. Realiza acciones que promueven la disminución del nivel de riesgo en todos los factores psicosociales de la tabla 6.
	16. Cuenta con un programa para la atención de los factores de riesgo psicosocial, y en su caso, para propiciar un entorno organizacional favorable y prevenir actos de violencia laboral, cuando el resultado de la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial y de la evaluación del entorno organizacional, así lo determinen
	17. El Programa para la atención de los factores de riesgo psicosocial, y en su caso, para propiciar un entorno organizacional favorable y prevenir actos de violencia laboral contiene lo dispuesto en el numeral 8.4
	18. El tipo de acciones se realizan, según aplique, en los niveles siguientes: primer nivel, segundo nivel y tercer nivel
	19. Las intervenciones de tercer nivel que sean de tipo clínico o terapéutico son realizadas invariablemente por un médico, psicólogo o psiquiatra según corresponda
	20. Se identifica a los trabajadores que fueron sujetos a acontecimientos traumáticos severos durante o con motivo del trabajo
	21. Se canaliza a los trabajadores identificados para su atención, a la institución de seguridad social o privada, o con el médico del centro de trabajo o de la empresa.
22. Se tiene evidencia de que practican exámenes médicos y evaluaciones psicológicas	

Etapa	Criterios de aceptación
	<p>al trabajador o a los trabajadores expuestos a violencia laboral y a los factores de riesgo psicosocial, cuando existan signos o síntomas que denoten alteración a su salud y el resultado de la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial y/o existan quejas de violencia laboral</p> <p>23. Se presenta evidencia de que difunde y proporciona información a los trabajadores sobre las medidas todas las buenas prácticas para prevenir la presencia de cualquier factor de riesgo psicosocial.</p> <p>24. Demuestra que cuenta con los registros sobre las medidas de control adoptadas y los nombres de los trabajadores expuestos a un acontecimiento traumático y debidamente canalizado.</p>

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida en la NOM-035, 2018, p.3-21.

A lo largo de la etapa 3) Gestión del riesgo, el centro de trabajo, ya cuenta con los resultados de la evaluación de FRP y el entorno organizacional, tiene un diagnóstico formal por escrito donde se describen los hallazgos, niveles de riesgo detectados, se realizan propuestas de acciones de control en caso de aplicar y se sugiere el programa preventivo para evitar que se eleven los riesgos en los factores psicosociales que hayan obtenido un nivel bajo o nulo.

Por ende en esta etapa se lleva a cabo toda la gestión de acciones enfocadas en disminuir los riesgos latentes de los factores psicosociales como ambiente de trabajo, factores propios de la actividad, organización del tiempo de trabajo y liderazgo y relaciones en el trabajo. Así mismo debe de difundirse los resultados a todos los miembros de la organización y mantenerlos al alcance de ellos por cualquier futura consulta que deseen realizar.

Es importante que cada acción realizada se documente o guarde evidencia de que fue efectuada, algunos ejemplos de ello pueden ser: folletos, boletines, y/o carteles (NOM-035, 2018, p.9).

## 5.2 Creación de listado de cotejo para evaluar los criterios de cumplimiento.

Partiendo de la categorización realizada, el listado de cotejo incluye los criterios de cumplimiento, agrupados en las tres categorías determinadas en el subtema anterior. Se incluyeron columnas para marcar fácilmente el cumplimiento del criterio mencionado y una columna adicional para detallar por escrito si se tiene evidencia de la actividad realizada y de qué tipo es. Esto último ayuda a ir armando una carpeta de evidencia que es necesario tener a la mano en caso de una posible auditoría por parte de una entidad regulatoria como lo es la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS).

La lista de cotejo se centra en una página, con la intención de facilitar el manejo de la misma, el proceso de revisión y el resguardo. Considerando que cada acción debe tener una evidencia, es más accesible para el responsable del cumplimiento de la norma, tener todos los puntos obligatorios en una sola hoja que contar con más de 12 páginas impresas, tal como lo muestra la normatividad (ver tabla 10).

**Tabla 10** *Lista de Cotejo para Evaluación de Criterios de Cumplimiento.*

Etapa	Criterios de aceptación generales	Si	No	Cotejar con evidencia
<b>Pre-Evaluación de riesgo</b>	1. Establece, implanta y mantiene una política de prevención de riesgos psicosociales que contempla:			Documental
	2. Difunde en el centro de trabajo la política de prevención de riesgos psicosociales:			Documental
<b>Evaluación y diagnóstico del riesgo</b>	3. Realiza la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial; así como la evaluación del entorno organizacional:			Entrevista
	4. La identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, así como la evaluación del entorno organizacional comprende a todos los trabajadores del centro de trabajo o, se realiza a una muestra representativa conforme a lo señalado en el numeral III. 1 de la Guía de referencia III.			Entrevista
	5. La identificación de los factores de riesgo psicosocial y análisis contempla los factores de la tabla 6 de la presente norma.			Documental o entrevista
	6. El método que se utiliza para realizar la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, así como para la evaluación del entorno organizacional contempla los factores de riesgo psicosocial mencionados en el punto anterior.			Documental o entrevista

	<p>7. Los cuestionarios utilizados para la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, así como la evaluación del entorno organizacional están validados conforme a los requerimientos establecidos en el numeral 7.5</p>	Documental o entrevista
	<p>8. La identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, así como la evaluación del entorno organizacional está integrada al diagnóstico de seguridad y salud en el trabajo a que se refiere la NOM-030-STPS-2009, vigente o las que la sustituyan</p>	Documental
	<p>9. El resultado de la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, así como de la evaluación del entorno organizacional consta en un informe que contiene lo mencionado en el numeral 7.7</p>	Documental
<b>Gestión del riesgo</b>	<p>10. El resultado de la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, así como de la evaluación del entorno organizacional está disponible para consulta de los trabajadores</p>	Documental
	<p>11. La identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, así como la evaluación del entorno organizacional se realiza, al menos, cada dos años.</p>	Documental
	<p>12. Adopta medidas para prevenir, promover y atender los factores de riesgo psicosociales y entorno organizacional favorable y los actos de violencia</p>	Documental
	<p>13. Dispone de mecanismos seguros y confidenciales para la recepción de quejas por prácticas opuestas al entorno organizacional favorable y para denunciar actos de violencia laboral;</p>	Documental
	<p>14. Realiza acciones que promueven la disminución del nivel de riesgo en todos los factores psicosociales de la tabla 6.</p>	Documental
	<p>15. Cuenta con un programa para la atención de los factores de riesgo psicosocial, y en su caso, para propiciar un entorno organizacional favorable y prevenir actos de violencia laboral, cuando el resultado de la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial y de la evaluación del entorno organizacional, así lo determinen</p>	Documental
<b>Gestión del riesgo</b>	<p>16. El Programa para la atención de los factores de riesgo psicosocial, y en su caso, para propiciar un entorno organizacional favorable y prevenir actos de violencia laboral contiene lo dispuesto en el numeral 8.4</p>	Documental
	<p>17. El tipo de acciones se realizan, según aplique, en los niveles siguientes: primer nivel, segundo nivel y tercer nivel</p>	Documental
	<p>18. Las intervenciones de tercer nivel que sean de tipo clínico o terapéutico son realizadas invariablemente por un médico, psicólogo o psiquiatra según corresponda</p>	Documental
	<p>19. Se identifica a los trabajadores que fueron sujetos a acontecimientos traumáticos severos durante o con motivo del trabajo</p>	Documental
	<p>20. Se canaliza a los trabajadores identificados para su atención, a la institución de seguridad social o privada, o con el médico del centro de trabajo o de la empresa.</p>	Documental

	<p>21. Se tiene evidencia de que practican exámenes médicos y evaluaciones psicológicas al trabajador o a los trabajadores expuestos a violencia laboral y a los factores de riesgo psicosocial, cuando existan signos o síntomas que denoten alteración a su salud y el resultado de la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial y/o existan quejas de violencia laboral</p>	Documental
	<p>22. Se presenta evidencia de que difunde y proporciona información a los trabajadores sobre las medidas todas las buenas prácticas para prevenir la presencia de cualquier factor de riesgo psicosocial.</p>	Documental
	<p>23. Demuestra que cuenta con los registros sobre las medidas de control adoptadas y los nombres de los trabajadores expuestos a un acontecimiento traumático y debidamente canalizado.</p>	Documental

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida en la NOM-035, 2018, p.3-21.

### 5.3 Análisis de los pasos para la ejecución de la NOM-035

Con la finalidad de proporcionar uniformidad en la ejecución de las acciones relacionadas a cumplir con los criterios de la NOM-035 y evitando que en las siguientes evaluaciones se tengan observaciones por falta de cumplimiento, se ha diseñado un proceso para el cumplimiento de la Norma el cual abarca desde la etapa de pre evaluación (prevención), evaluación y diagnóstico hasta la gestión de los riesgos a través de programas preventivos y de intervención, a continuación se explica a detalle las acciones que engloba cada etapa del proceso de cumplimiento, acorde lo especificado en la normatividad:

#### A) Pre – Evaluación:

Redactar, apropiar y/o actualizar la Política de factores de riesgo psicosociales.

Establecer un mecanismo de quejas y denuncias de actos de violencia laboral.

Implementación del uso de la Guía I para identificar a los trabajadores que fueron sujetos a acontecimientos traumáticos severos.

Difusión por todos los medios que tiene al alcance la empresa, de los puntos anteriores. (NOM-035,2018, p.3).

## B) Evaluación y Diagnóstico:

Definir el número de empleados activos previo a establecer la fecha de inicio de la evaluación.

1. Menos de 15 trabajadores, solo debe cumplirse con la etapa A preventiva.
2. Igual o más de 15 trabajadores hasta 50, la Guía II debe aplicarse a todos los trabajadores activos al momento de la evaluación.
3. Más de 50 trabajadores, corresponde aplicar la Guía III al total de los trabajadores activos o a una muestra, con base a la fórmula establecida en la misma norma. En caso de optar por una muestra, esta debe ser aleatoria y debe existir la misma proporción entre hombres y mujeres, considerando a todos los empleados activos.

Aplicación de los cuestionarios (Guía II o III según corresponda)

Calificación de los cuestionarios conforme a los rangos establecidos en los numerales II y III de la normatividad.

Elaboración de informe de resultados que incluya gráficos generales, por categoría y dominio por centro de trabajo. Además de tener datos del centro de trabajo, objetivo, principales actividades realizadas en el centro de trabajo, método utilizado, resultados obtenidos, conclusiones, recomendaciones y acciones de intervención y datos del responsable de la evaluación.

Difusión de los resultados y acciones a seguir de acuerdo a los resultados obtenidos y los niveles de riesgo que se deben reducir (NOM-035,2018, p.4).

C) Gestión de riesgos:

Programa preventivo: su enfoque es brindar herramientas de utilidad a los trabajadores, utilizándolas como reguladores (de su cuerpo, mente y emociones) ante la presencia de un factor de riesgo que pudiera ir en aumento.

Programa de Intervención o Acción de Control: este programa debe contener las áreas de trabajo y/o los trabajadores sujetos al programa, tipo de acciones y medidas de control que deben adoptarse, fechas programadas para su realización, control de los avances de la implementación del programa, evaluación posterior a la aplicación de las medidas de control y el responsable de la ejecución (NOM-035,2018, p.19).

Este programa puede ser de tres niveles:

1. Primer nivel: Las acciones se centran en toda la organización e implican actuar sobre la política de prevención de riesgos psicosociales, la organización del trabajo, las acciones o medios para disminuir los efectos de los factores de riesgo psicosocial, prevenir la violencia laboral y propiciar un entorno organizacional favorable.
2. Segundo nivel: Las acciones se orientan por departamento o a un grupo de trabajadores interrelacionados; su actuación se centra en proporcionar información al trabajador, así como en la sensibilización y reforzamiento del apoyo social (contempla temas como: manejo de conflictos, trabajo en equipo, orientación a resultados, liderazgo, comunicación asertiva, administración del tiempo de trabajo, entre otros).

3. Tercer nivel: Las acciones se enfocan al plano individual; es decir, se desarrolla cuando se comprueba que existen signos y/o síntomas que denotan alteraciones en la salud, se incluyen intervenciones de tipo clínico o terapéutico. (NOM-035,2018, p.8).

En los programas de intervención es necesario corroborar a través de una evaluación, que las acciones llevadas a cabo hayan funcionado y estén brindando los resultados esperados (se puede utilizar la Guía II o III según se haya utilizado en la primer ocasión). Todas las acciones deben estar documentadas y/o evidenciadas a través de fotos, flyers, correos, listas de asistencia, programas vigentes, capturas de imágenes, publicaciones en intranet, formatos impresos y difundidos en lugares estratégicos de la empresa.

#### **5.4 Elaboración de diagrama del proceso de evaluación y cumplimiento de la norma.**

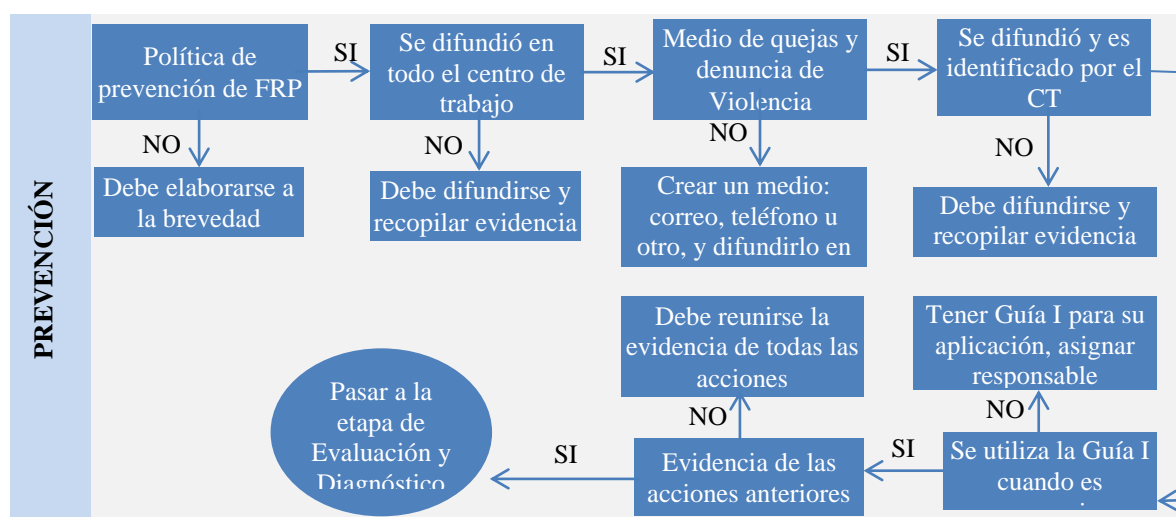
El Ministerio de Salud de la República de Chile (2017), en su *Protocolo de vigilancia de riesgo psicosocial en el trabajo* facilita un flujograma que permite visualmente al usuario reconocer las acciones que debe seguir desde que evalúa y diagnóstica los FRP hasta que ejecuta un plan de acción. Este modelo divide en tres etapas las acciones a seguir: 1. Evaluación e identificación de los riesgos psicosociales, 2.a Determinación del nivel de riesgo, 2.b Identificación de factores de riesgo psicosociales y 3. Período de revalidación (p.11).

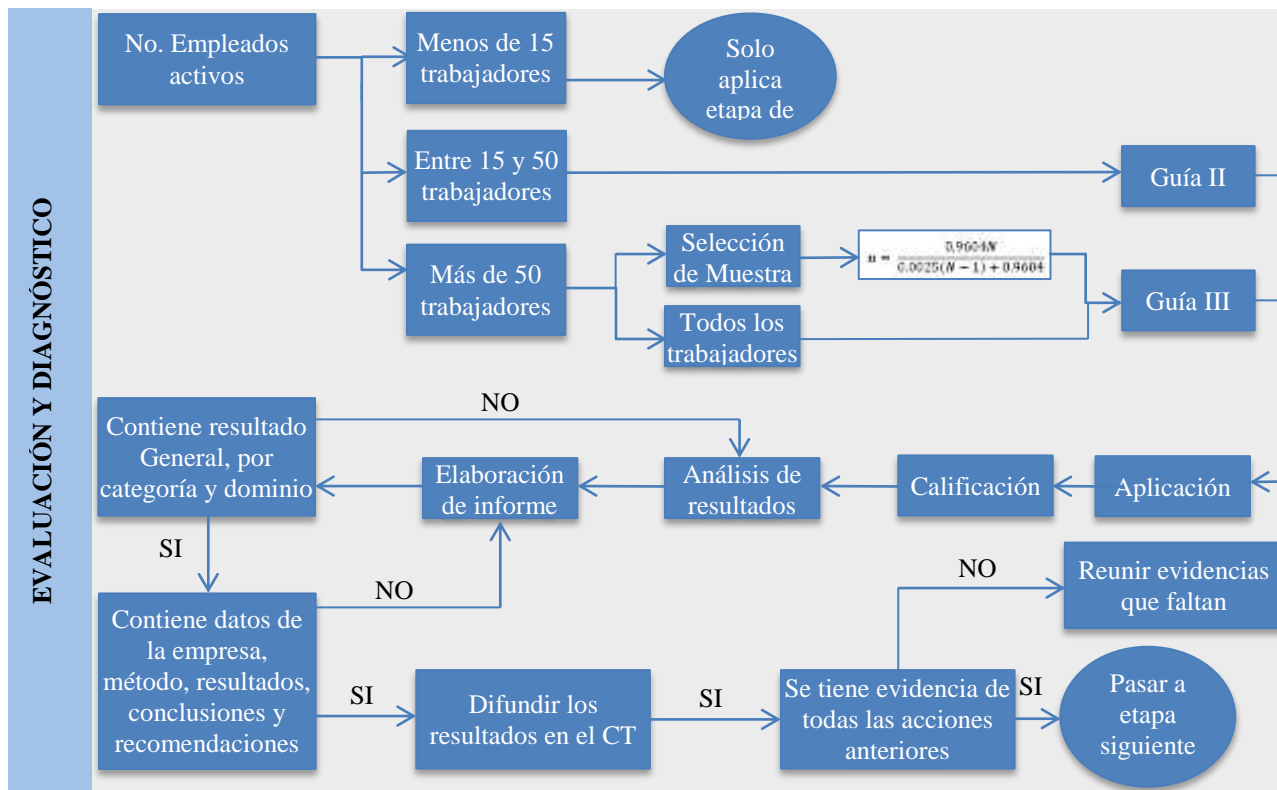
Con base a la aportación anterior y análisis realizado de los criterios de cumplimiento, la categorización propuesta y el análisis de los pasos a ejecutar para atender los requerimientos de la normatividad, se realizó el siguiente diagrama. Esta representación gráfica tiene como objetivo guiar durante el proceso de cumplimiento de los criterios, reconocer rápidamente la acción a realizar con base a los resultados obtenidos y/o las acciones llevadas a cabo, disminuyendo las observaciones de incumplimiento en los centros de trabajo (ver figura 1).

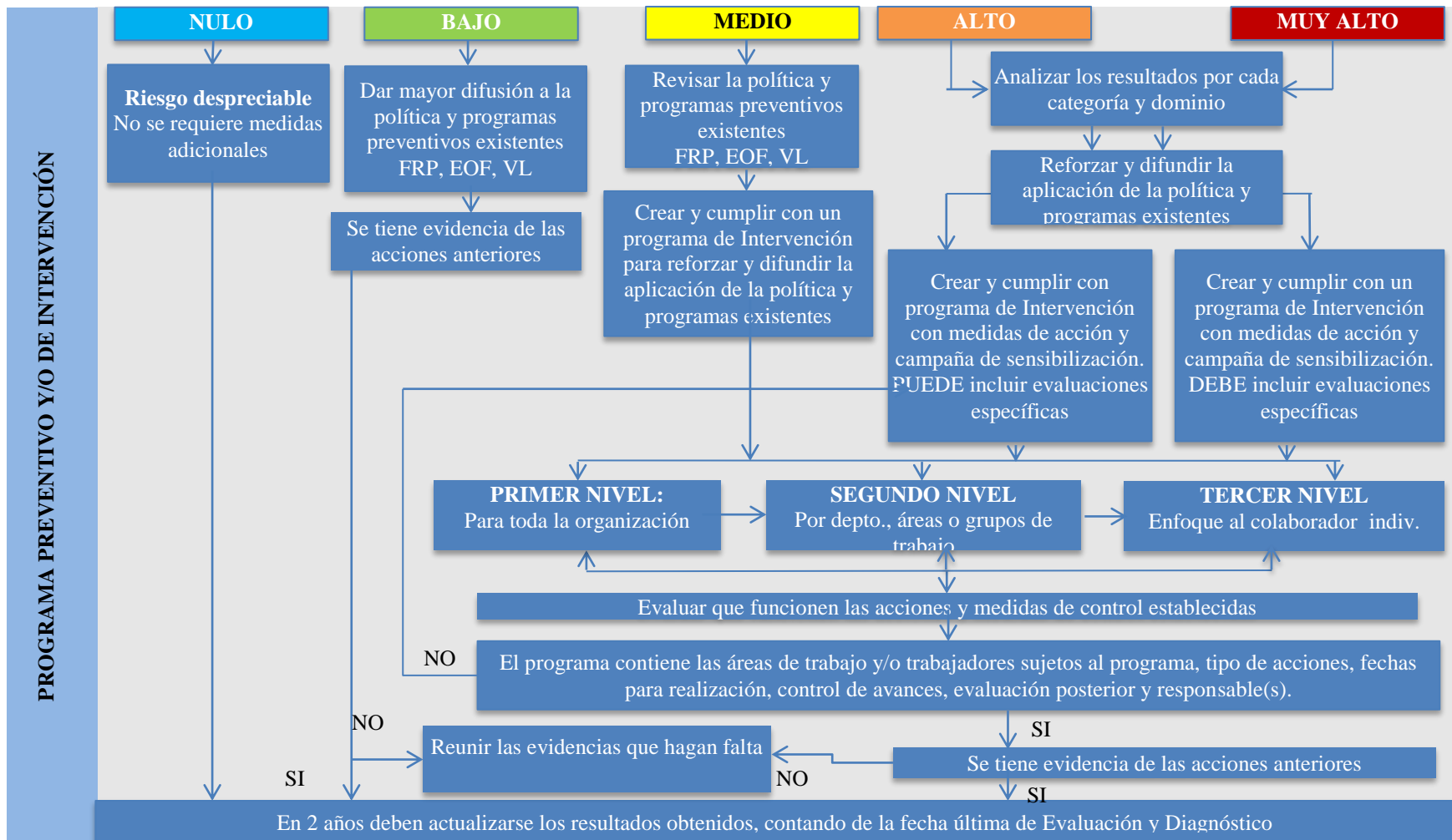
A diferencia de la STPS y colaboradores, Ministerio de Salud de Chile (2017) define una serie de etapas y acciones para aquellas empresas que obtuvieron un nivel de Riesgo Alto, lo cual significa que deben ingresar a un Programa de Vigilancia. Son tres etapas y la duración en cada una varía, así como las acciones a seguir: Etapa I, plazo 2 meses; Etapa II, plazo 18 meses; y Etapa III, plazo 4 meses (p.11-12).

**Figura 1**

*Diagrama del Proceso de Cumplimiento de la NOM-035 – Etapa de prevención*







Fuente: Diagrama de elaboración propia con base al análisis de los criterios de cumplimiento de la NOM-035 (2018, p.3-21) y al flujograma proporcionado en el protocolo de vigilancia de riesgo psicosocial en el trabajo (Ministerio de Salud, p.11).

## **5.5 Análisis de los resultados obtenidos en la evaluación y diagnóstico de la NOM-035 realizado por el hotel.**

Se analizaron los datos secundarios proporcionados por el gerente de recursos humanos del hotel sujeto de estudio y se realizan los siguientes hallazgos: cuentan con los resultados solamente en Excel y no en un informe final redactado que incluya los criterios de cumplimiento que establece la norma como: razón social, domicilio, actividad principal, objetivo general, principales actividades realizadas en el centro de trabajo, método utilizado, conclusiones y recomendaciones, así como datos del responsable de la evaluación; hacen falta gráficos que representen los resultados globales, por categoría y dominio, los resultados no han sido compartidos con los colaboradores en general, solo se mencionaron en una junta a los líderes de cada departamento.

Al hacer un comparativo entre los resultados globales obtenidos por departamento, se detecta que el departamento de pastelería tiene un nivel de riesgo Muy Alto con un puntaje de 169 y cuenta con solo un trabajador. Cinco departamentos se encuentran en nivel Alto con un puntaje igual o mayor a 99 pero menor a 140 los cuales son: recepción, sistemas, cocina, banquetes de cocina y áreas públicas con un promedio de 1 a máximo 4 trabajadores por área. De igual manera, 12 departamentos obtuvieron un nivel de riesgo medio y coincidentemente la suma de todos los colaboradores que pertenecen a estas áreas es de 69 personas, lo que representa más de la mitad de los colaboradores que participaron en esta evaluación. El resto de los departamentos obtuvieron un nivel de riesgo bajo y nulo o despreciable como se observa en la tabla **11**.

De acuerdo al nivel de riesgo que se observan en los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados, se identifica un color distinto. En la tabla 12, se puede observar esta representación; acorde a la tabla de criterios proporcionada en la NOM-035 (2018) (ver tabla **4**).

**Tabla 11** Nivel de riesgo general y posiciones activas por departamento del hotel.

<b>MUY ALTO ≥140</b>		<b>ALTO 99 -139</b>		<b>MEDIO 75-98</b>		<b>BAJO 50-74</b>		<b>NULO &lt;50</b>	
Depto.	No. Posiciones	Depto.	No. Posiciones	Depto.	No. Posiciones	Depto.	No. Posiciones	Depto.	No. Posiciones
Pastelería	1	Áreas publicas	1	Room service servicio	4	Teléfonos	1	RR.HH.	1
		Sistemas	1	Seguridad	8	Ama de llaves	14	Centro de negocios	1
		Recepción	4	Restaurante cocina	7	Bar	1		
		Cocina	1	Restaurante servicio	11	Lavandería	4		
		Banquetes cocina	3	Estacionamiento	4	Banquetes admón.	2		
				Banquetes de servicio	8	Compras	3		
				Contraloría	6	Eq. Y limpieza	9		
				Mantenimiento	12				
				Concierge	3				
				Restaurante admón.	1				
				Servicios profesionales	1				
				Ventas	4				

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por el hotel (2021) y rangos de nivel de riesgo proporcionados por la Norma (NOM-035, 2018).

El hotel cumplió en tiempo con los principales requerimientos de la NOM-035: elaboro y difundió su política de factores de riesgo psicosociales al compartirla por medio del Kiosco de la empresa, comunicándolo a los líderes de los departamentos para que estos a su vez lo bajaran al persona a su cargo; implemento la Guía I para detectar a los sujetos que sufrieron acontecimientos traumáticos y los canalizaron para atención psicológica; evaluaron los factores de riesgo psicosociales y el entorno organizacional favorable; estableció un plan de acción de primer nivel de acuerdo al resultado general obtenido en la empresa.

Acorde a los resultados por categoría que obtuvo (ver tabla 12), las acciones de control deben ir enfocadas a atender los dominios de: carga de trabajo, falta de control sobre el trabajo, jornada de trabajo e interferencia en la relación trabajo-familia. Entre los cuales se atienden las dimensiones de carga mental, psicológica emocionales, alta responsabilidad, limitada o nula posibilidad de desarrollo e inexistente capacitación; así como las jornadas de trabajo extensas (NOM-035, 2018, p.28).

**Tabla 12** Resultados por categoría y acciones a implementar

Categoría	Nivel de riesgo	Acciones
Ambiente de trabajo	Bajo	Mayor difusión de la política de prevención de FRP, programas preventivos, promoción del EOF y la PVL.
Factores propios de la actividad	Medio	Revisar la política de prevención de riesgos psicosociales y programas para la prevención de los FRP <sup>a</sup> , promoción de un EOF <sup>b</sup> y la PVL <sup>c</sup> , así como reforzar su aplicación y difusión, mediante un programa de intervención.
Organización del tiempo de trabajo	Medio	
Liderazgo y relaciones en el trabajo	Bajo	Mayor difusión de la política de prevención de FRP, programas preventivos, promoción del EOF y la PVL.
Entorno organizacional	Bajo	

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa y criterios para la toma de acciones (NOM-035, 2018, p.29).

Nota: <sup>a</sup> Factores de riesgo psicosocial, <sup>b</sup> Entorno organizacional favorable y <sup>c</sup> Prevención de la violencia laboral.

Se aplicó durante la entrevista a profundidad, la lista de cotejo creada, para determinar si las acciones llevadas a cabo hasta el momento cumplen en su totalidad con los requerimientos de la NOM-035 o en su caso establecer estrategias que encaminen al cumplimiento. Así mismo se verificó que al momento de la revisión fuera funcional y comprensible para el entrevistado. No se tuvieron inconvenientes y en poco tiempo se pudo responder y concentrar las acciones cumplidas y pendientes de realizar (ver figura 2).

De acuerdo a la lista de cotejo aplicada, el hotel cumple con el 69.56% del total de criterios establecidos en la NOM-035 contra un 30.43% pendiente por cumplir. Se incluyeron 24 criterios generales, de los más de 100 criterios mencionados en toda la norma, y durante la entrevista a profundidad y la aplicación de la lista de cotejo se detectó la omisión siete acciones.

Los criterios que no se han cumplido por parte del hotel, con base a lo descrito en la normatividad y detectados tras la aplicación de la lista de cotejo elaborada, son:

9. La identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, así como la evaluación del entorno organizacional está integrada al diagnóstico de seguridad y salud en el trabajo a que se refiere la NOM-030-STPS-2009, vigente o las que la sustituyan. El responsable desconoce respecto a esta acción y considera que, no se ha integrado el informe de resultado de la NOM-035 al diagnóstico de seguridad y salud referente a la normatividad 030.

10. El resultado de la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, así como de la evaluación del entorno organizacional debe plasmarse en un informe que debe incluir nombre, denominación o razón social; domicilio; actividad principal; objetivo; principales actividades realizadas en el centro de trabajo; método utilizado (referente a los cuestionarios II y III); resultados obtenidos (rangos

de calificación establecidos para cada guía de aplicación), conclusiones; recomendaciones y acciones de intervención, y datos del responsable de la evaluación; nombre completo, y número de cédula profesional. El hotel solo cuenta con un reporte en Excel que muestra los resultados por departamento, colaborador y el general por categoría.

11. El resultado de la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, así como de la evaluación del entorno organizacional está disponible para consulta de los trabajadores. El hotel proporcionó los resultados a los líderes de los departamentos, sin embargo no dio seguimiento para corroborar que ellos a su vez lo hayan comunicado a su personal, no se publicó en lugares estratégicos dentro del centro de trabajo para consulta individual.

15. Realiza acciones que promueven la disminución del nivel de riesgo en todos los factores psicosociales. De acuerdo a los resultados por categoría obtenidos en la primera evaluación y diagnóstico de la NOM 035 se establecieron 3 acciones de intervención. Sin embargo la mayor parte de los resultados se concentra niveles Medio a Muy Alto; concentrando a más del 50% de los colaboradores. Es recomendable que se establezca un programa de intervención de segundo nivel, es decir; dirigido a departamentos que obtuvieron un nivel de riesgo alto y muy alto inicialmente, complementando estos resultados con la aplicación de evaluaciones específicas que permitan tener mayor información sobre el estado emocional y mental de quienes integran estos departamentos.

## Figura 2

Lista de cotejo aplicada durante la entrevista a profundidad.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

Folio:

**Objetivo:** Evaluar si el sector hotelero de cuatro estrellas ubicado en Baja California está cumpliendo con todos los criterios que exige la NOM-035.

**Instrucciones:** verificar que se encuentren presentes en el centro de trabajo, los criterios de aceptación que a continuación se plantean. Marcando con una "X" si presenta evidencia documental (cuando aplique).

Etapa	Criterios de aceptación generales	Si	No	Cotejar con (marcar con una X si lo presenta)
PRE-EVALUACIÓN DE RIESGO	1. Establece, implanta y mantiene una política de prevención de riesgos psicosociales que contempla:	X		Se tiene en digital, se imprime
	2. Difunde en el centro de trabajo la política de prevención de riesgos psicosociales:	X		Se da a firmar en cada ingreso
EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL RIESGO	3. Realiza la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial; así como la evaluación del entorno organizacional:	X		Entrevista
	4. La identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, así como la evaluación del entorno organizacional comprende a todos los trabajadores del centro de trabajo o, se realiza a una muestra representativa conforme a lo señalado en el numeral III. 1 de la Guía de referencia III.	X		Entrevista
	5. La identificación de los factores de riesgo psicosocial y análisis contempla los factores de la tabla 7 de la presente norma.	X		Documental e entrevista
	7. El método que se utiliza para realizar la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, así como para la evaluación del entorno organizacional contempla los factores de riesgo psicosocial mencionados en el punto anterior.	X		Documental e entrevista
	8. Los cuestionarios utilizados para la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, así como la evaluación del entorno organizacional están validados conforme a los requerimientos establecidos en el numeral 7.5	X		Documental e entrevista
	9. La identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, así como la evaluación del entorno organizacional está integrada al diagnóstico de seguridad y salud en el trabajo a que se refiere la NOM-030-STPS-2009, vigente o las que la sustituyan		X	Documental
	10. El resultado de la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, así como de la evaluación del entorno organizacional consta en un informe que contiene lo mencionado en el numeral 7.7		X	Documental
	11. El resultado de la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, así como de la evaluación del entorno organizacional está disponible para consulta de los trabajadores		X	Documental
	12. La identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, así como la evaluación del entorno organizacional se realiza, al menos, cada dos años.	X		Documental
	13. Adopta medidas para prevenir, promover y atender los factores de riesgo psicosociales y entorno organizacional favorable y los actos de violencia	X		Documental
	14. Dispone de mecanismos seguros y confidenciales para la recepción de quejas por prácticas opuestas al entorno organizacional favorable y para denunciar actos de violencia laboral;	X		Documental
GESTIÓN DEL RIESGO	15. Realiza acciones que promueven la disminución del nivel de riesgo en todos los factores psicosociales de la tabla 7,		X	Documental
	16. Cuenta con un programa para la atención de los factores de riesgo psicosocial, y en su caso, para propiciar un entorno organizacional favorable y prevenir actos de violencia laboral, cuando el resultado de la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial y de la evaluación del entorno organizacional, así lo determinen	X		Documental
	17. El Programa para la atención de los factores de riesgo psicosocial, y en su caso, para propiciar un entorno organizacional favorable y prevenir actos de violencia laboral contiene lo dispuesto en el numeral 8.4	X		Documental
	18. El tipo de acciones se realizan, según aplique, en los niveles siguientes: primer nivel, segundo nivel y tercer nivel		X	Documental
	19. Las intervenciones de tercer nivel que sean de tipo clínico o terapéutico son realizadas invariablemente por un médico, psicólogo o psiquiatra según corresponda	X		Documental
	20. Se identifica a los trabajadores que fueron sujetos a acontecimientos traumáticos severos durante o con motivo del trabajo	X		Documental
	21. Se canaliza a los trabajadores identificados para su atención, a la institución de seguridad social o privada, o con el médico del centro de trabajo o de la empresa.	X		Documental
	22. Se tiene evidencia de que practican exámenes médicos y evaluaciones psicológicas al trabajador o a los trabajadores expuestos a violencia laboral y a los factores de riesgo psicosocial, cuando existan signos o síntomas que denoten alteración a su salud y el resultado de la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial y/o existan quejas de violencia laboral		X	Documental
	22. Se presenta evidencia de que difunde y proporciona información a los trabajadores sobre las medidas todas las buenas prácticas para prevenir la presencia de cualquier factor de riesgo psicosocial.	X		Documental
23. Demuestra que cuenta con los registros sobre las medidas de control adoptadas y los nombres de los trabajadores expuestos a un acontecimiento traumático y debidamente canalizado.		X	Documental	

Fuente: creación propia, con base a los criterios de la NOM 035 (2018, p.9-21).

22. Se tiene evidencia de que practican exámenes médicos y evaluaciones psicológicas al trabajador o a los trabajadores expuestos a violencia laboral y a los factores de riesgo psicosocial, cuando existan signos o síntomas que denoten alteración a su salud y el resultado de la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial y/o existan quejas de violencia laboral. En su momento si se dio a conocer los resultados individualmente a quienes se detectaron conforme a la Guía I (acontecimientos traumáticos severos) aplicada; sin embargo los colaboradores no aceptaron el resultado y mencionaron que no necesitaban acudir con ningún especialista por lo que no se cuenta con evidencia para evidenciar que fueron canalizados y/o atendidos.

23. Demuestra que cuenta con los registros sobre las medidas de control adoptadas y los nombres de los trabajadores expuestos a un acontecimiento traumático y debidamente canalizado.

#### **5.6 Establecimiento de mejoras para la atención y cumplimiento de todos los criterios establecidos en la normatividad.**

En el *Protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención de los FRP y sus efectos en el entorno laboral* (Ministerio del Trabajo, 2015), presenta para cada dominio la acción a ejecutar ya sea promoción, intervención o prevención brindando el paso a paso para la implementación, la población a la que está diseñada y otros criterios de gran apoyo para el sector empresarial (p.12). A continuación se propone un plan estratégico para la atención de los niveles de riesgo medio obtenidos en las categorías de factores propios de la actividad y organización del tiempo de trabajo; y el cumplimiento de los criterios observados al aplicar la lista de cotejo de elaboración propia, con base en el protocolo vigente de Colombia, considerando que es un país referente para México y el desarrollo de la NOM-035.

Para la atención de los FRP en nivel de riesgo medio, es necesario “un programa preventivo para atenderlos, promover el entorno organizacional favorable, prevenir la violencia laboral y reforzar su aplicación y difusión mediante un programa de intervención”(NOM-035, 2018, p.29).

**Tabla 13** *Acciones de intervención acorde a nivel de riesgo medio.*

<b>Dominio</b>	<b>Acción</b>
Carga de trabajo	Mejorar los procedimientos de trabajo, evaluar y ajustar las cargas de trabajo, distribuir equitativamente las tareas, proveer condiciones ambientales de trabajo que faciliten el desarrollo de las tareas, facilitar el acceso a la información y entrenar para la gestión de la carga de trabajo (p.90).
Falta de control sobre el trabajo (Claridad del rol como pilar del desempeño, 2015, p.63)	Socializar el perfil de cargo, ampliar el alcance del uso del perfil de cargo. Actualizar el perfil del cargo y revisarlo periódicamente (p.63).
Jornada de trabajo	Desarrollar las actividades de formación, implementar las estrategias de comunicación, implementar acciones de mejora, definir lineamientos y formar para el manejo eficaz del tiempo (p.211).
Interferencia en la relación trabajo-familia	Desarrollar las actividades de fomento de la calidad en las relaciones Familiares, Hacer seguimiento y evaluar los resultados de la acción de intervención, Motivar el compromiso de la alta dirección, caracterizar a la población de trabaja, establecer convenios de servicio con entidades externas y definir los lineamientos y condiciones para la implementación de la acción (p.173).

Fuente: Elaboración propia con base a Protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención (Ministerio del Trabajo, 2015, p.63-173).

Criterios pendientes de ejecutar al momento de realizar la entrevista a profundidad y aplicar la lista de cotejo:

1. Informe de resultados de la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial y la evaluación del entorno organizacional.
2. Integrar los resultados de la evaluación de los FRP al diagnóstico de seguridad y salud en el trabajo a que se refiere la NOM-030-STPS-2009.

3. Dar a conocer los resultados de la identificación y análisis de los FRP y el entorno organizacional a todos los colaboradores del hotel.
4. Establecer un plan de intervención dirigido a los 3 niveles (primer, segundo y tercer nivel), promoviendo la disminución del nivel de riesgo en todos los factores psicosociales.
5. Evidenciar que practican y/o canalizan a exámenes médicos y evaluaciones psicológicas al trabajador expuestos a violencia laboral y a los factores de riesgo psicosocial.
6. Contar con evidencia de las acciones implementadas.

**Tabla 14** Estrategias para cumplir con los lineamientos pendientes de la NOM 035.

Objetivo	Estrategia	Tiempo de ejecución
1. Informe de resultados.	Redactar en documento Word los resultados obtenidos, graficar los niveles de riesgo Global, por categoría y por dominio.	15 días
2. Integrar los resultados de la evaluación de los FRP al diagnóstico de seguridad y salud en el trabajo.	Leer la NOM-030-STPS-2009 y solicitar asesoría en caso de requerirlo. Incluir el informe en el diagnóstico de SST en el 2022. Apoyarse del depto. De Seguridad e Higiene del hotel.	Ene-Feb 2022
3. Difundir los resultados de la evaluación de FRP y EOF	Dar a conocer los resultados por: Correo, pizarra de actividades, colocarlos impresos en puntos estratégicos del hotel, verlo en minuta por áreas, elaborar tríptico y recabar firma de enterado, mostrarlos en intranet.	15-20 días
4. Definir plan de intervención dirigido a los 3 niveles (primer, segundo y tercer nivel),	Primer nivel Difusión de política de prevención de FRP y resultados de evaluación, informar sobre programas preventivos vigentes, educar sobre los FRP y acciones que disminuyen el riesgo en el entorno laboral. Segundo nivel Definir acciones de apoyo para los departamentos con nivel de riesgo medio, alto y muy alto, de acuerdo a las funciones y objetivos por depto., establecer la capacitación que requiere. Tercer nivel Aplicar test específico al colaborador de pastelería, el IMSS proporcionar un test de estrés y ansiedad en su portal <a href="http://www.imss.gob.mx/salud-en-linea/estres-laboral">http://www.imss.gob.mx/salud-en-linea/estres-laboral</a>	15 a 180 días
5. Evidenciar que practican y/o canalizan a exámenes médicos y evaluaciones psicológicas al	Establecer alianza con Hospital de la Salud Mental para que atiendan a los colaboradores que requieren atención psicológica, solicitar un reporte de asistencia y avance (para evidencia), llevar un registro de las personas que se canalizan y si concluyen el proceso.	Permanente

trabajador expuestos a violencia laboral y a los factores de riesgo psicosocial.	Toda acción debe respaldarse con una evidencia física: folletos, trípticos, fotos, correos, listas de asistencia, minutas firmadas, documentos impresos, resultados de auditorías internas, llevar una carpeta física donde se resguarden todas las acciones que se ejecuten y/o programen, tener respaldo de la evidencia digital (usb o disco duro externo)	Permanente
6. Contar con evidencia de las acciones implementadas.		

### **Conclusiones y recomendaciones.**

El interés por atender la salud mental y emocional de un individuo nace hace más de treinta años con las acciones y educación provista inicialmente por la OIT, pero extendida en sus distintas ramificaciones hacía varios de sus países miembros. El trabajo que ellos iniciaron desde hace ya varios años está rindiendo frutos cada vez más certeros. Actualmente son más las empresas que están considerando el tema de los FRP relevante, y que de alguna manera puede beneficiar a la empresa, aunque aún no confíen a ciencia cierta en su funcionamiento y retorno de inversión.

En México, pese a la pandemia, este tema de la salud mental ha mantenido su foco de atención, avanzando de la mano con los lineamientos del sano retorno, tomando cada vez más fuerza. Hoy en día es imperante que se evalúen e identifiquen los factores de riesgo que aquejan en una empresa y que una vez con los resultados en mano se definan acciones que lleven a disminuir en gran medida esos factores de riesgo psicosociales. Cuando surgió la NOM-035 la dificultad radicaba en hacer que las empresas conocieran y comprendieran sobre la norma y sus criterios. A tan solo dos años de su publicación se ha logrado que más empresas atiendan esta obligación.

El desafío ahora es lograr que la empresa tome acción sobre los resultados obtenidos, apoyándose de las guías que tenga a la mano o de los protocolos de vigilancia que nuestros países hermanos desarrollaron hace poco más de cuatro años. Están comprendiendo que los

FRP son perjudiciales para la salud de sus colaboradores; sin embargo se quedan a la mitad del camino cuando de ejecutar acciones de intervención o prevención se trata.

El cumplimiento de la NOM 035 en el sector hotelero no solo beneficia la salud mental y emocional de los colaboradores, también vela por su seguridad en el trabajo, por su ergonomía y como el cuidado de estos aspectos suman a la motivación, disfrute, lealtad, permanencia en el centro de trabajo. La implementación total de la NOM-035 puede alcanzarse con una buena gestión del programa preventivo y/o de intervención, donde la empresa desarrolle al colaborador para que reconozca la importancia de su salud mental, emocional y física.

Prevenir los riesgos de los factores psicosociales en el entorno laboral es prioritario y más económico que controlarlos o ignorarlos. Esta tesis presentó un concentrado de todos los criterios a cumplir solicitados en la NOM-035, plasmando en una página, el contenido que la Norma facilita en doce páginas.

El listado de criterios que proporciona la NOM-035 es ineficiente, pues enlista todos los numerales que vienen descritos en las páginas tres a la nueve, volviéndose repetitivo. Además de repetir acciones dirigidas a las distintas clasificaciones de centros de trabajo ocasionando confusión al momento de la lectura. Como una solución alterna para facilitar la implementación de los criterios, se diseñó una lista de cotejo de uso fácil para que la evaluación de los criterios de cumplimiento sea más clara y ágil.

Como complemento a la lista de cotejo, también se realiza el diseño de un diagrama con el proceso de pre-evaluación, evaluación y programa preventivo y/o de intervención, esperando sea de gran utilidad no solamente al sector hotelero. El contar con un gráfico, como el diagrama elaborado, ayuda a localizar rápidamente el nivel de acción en el que se encuentra la organización en relación al cumplimiento de los criterios de la NOM-035. Permitiendo retomar y/o ejecutar las acciones que hacen falta por cumplir.

Los resultados obtenidos de la evaluación al sujeto de estudio arrojan un cumplimiento del 69.56% de las acciones requeridas en la NOM-035, estando pendiente el cumplimiento del 30.43% restante. El 53.44% del total de los trabajadores activos y que respondieron la guía III de la Norma, pertenece a solo seis departamentos: ama de llaves, mantenimiento, restaurante servicio, equipo y limpieza, seguridad y banquetes de servicio. Los resultados obtenidos de la evaluación y análisis de los FRP deben integrarse al diagnóstico de seguridad y salud en el trabajo a que se refiere la NOM-030-STPS-2009, lo cual representa la necesidad de conocer el tema, dedicar tiempo y recursos. La responsabilidad de dirigir y hacer cumplir los lineamientos de la NOM-035 recae en una persona. Adicional a esta actividad debe cumplir con sus funciones habituales, del puesto en el que se encuentra.

Tomando en consideración estos resultados, se realiza la propuesta de estrategias que se pueden desarrollar para fortalecer las acciones de implementación de la NOM-035. Entre las aportaciones se concluye lo siguiente: La lista de cotejo elaborada, puede ser la base para crear una lista de cotejo similar, pero exclusiva para empresas que tienen entre 16 y 50 colaboradores activos.

Es recomendable crear un comité de cumplimiento de la NOM-035, con representantes de las diversas áreas administrativas, para que de la mano con el representante de R.H. implementen todos los lineamientos de la Norma.

Se sugiere que esta investigación puede ser la base para acercarse a otros sectores y diseñar estrategias de cumplimiento exclusivas para cada una.

Para evitar demoras en el cumplimiento de los lineamientos, se pueden apoyar de un cronograma donde se plasmen las acciones a seguir y las fechas límite de cumplimiento, así como de finalización.

Para la atención psicológica de colaboradores que hayan sufrido un acontecimiento traumático severo en el CT, se pueden generar alianzas o convenios con centros psicológicos que ofrecen tarifas especiales o facilidades para el proceso terapéutico.

Programar una segunda evaluación de la NOM-035 es ideal, para confirmar que las acciones que se implementaron o ejecutaron han funcionado; disminuyendo los niveles de riesgo psicosociales.

Es aconsejable aplicar una evaluación específica a través de test, cuestionarios, entrevistas o ambas, a los departamentos de áreas públicas, sistemas, recepción, cocina y banquetes que obtuvieron un nivel de riesgo alto; para para confirmar o descartar un posible síndrome de *burnout*, *mobbing*, violencia laboral u otro, y determinar las acciones de intervención a seguir. Al área de pastelería que obtuvo un riesgo muy alto, es obligatoria esta aplicación.

Este diagrama a su vez permitirá hacer una rápida evaluación de los criterios que faltan por cumplir, adelantándose a su realización sin arriesgarse a que resulte como observación en una posible auditoría por parte de la STPS.

Finalmente, se concluye que existe apertura e interés por parte de las empresas en México respecto a cumplir con la NOM-035 en sus centros de trabajo, siempre que esta ejecución sea sencilla, clara y rápida. Teniendo acompañamiento y guía por parte de las dependencias responsables, a través de asesorías y/o herramientas que se traduzca en un margen menor de error al momento de evaluar el cumplimiento o nivel de ejecución al interior de la organización. La elaboración de la lista de cotejo y el diagrama del proceso de evaluación y cumplimiento de la Norma, es considerada la mayor aportación de este estudio. Generando un área de oportunidad para el diseño y desarrollo de un protocolo de vigilancia de los factores de riesgo psicosociales alineada a la realidad de las empresas de nuestro país.

## Referencias bibliográficas

- Acuerdo s.n. de 2016. [Diario Oficial de la Federación]. Por el que se emite el catálogo de los diferentes servicios turísticos cuyos prestadores de servicios turísticos deberán inscribirse en el Registro Nacional de Turismo. 30 de Marzo de 2016. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5431438&fecha=30/03/2016](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5431438&fecha=30/03/2016)
- ADDECO. (2018). Reclutamiento y Outsourcing de Personal. Recuperado el 30 de Noviembre de 2021 de: <https://cutt.ly/MhPIVO4>
- Almirall Hernández, P.J., Torres, J.L., Cruz, L., Cruz, L., Palenzuela Rama, N. y Santana, E.E. (2018). Factores psicosociales laborales, riesgos y efectos. Un estudio piloto para la posible introducción de una norma. *Revista Cubana de Salud y Trabajo* 2018; 19(2), p.3-13. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=80925>
- Becerra, M. E. (2009). Turismo y trabajo: Una aproximación desde el mercado hotelero. *Revista de estudios regionales y mercado de trabajo*, (5), 71-86. Disponible en: <https://bit.ly/2Zm9Brc>
- Bericat, E. y Acosta, M.J. (2020). El impacto del COVID-19 en el bienestar emocional de los trabajadores en Uruguay. Equipos consultores. <https://equipos.com.uy/el-impacto-del-covid-19-en-el-bienestar-emocional-de-los-trabajadores-en-uruguay/>
- Bernal, G. (2021). ¿Qué es el bienestar laboral y por qué es tan importante?. 15 de Febrero de 2021. DoctorAkí. Recuperado el 1 de Diciembre de 2021 de: <https://www.doctoraki.com/blog/bienestar-laboral/que-es-el-bienestar-laboral-y-por-que-es-tan-importante/>
- Cacivio, R. (2017). Factores de riesgo psicosocial en contextos laborales de extensionistas agropecuarios de la Argentina. Universidad Nacional de La Plata. <https://doi.org/10.35537/10915/59647>
- Camacho A., & Mayorga, D. (2017). Riesgos laborales psicosociales. Perspectiva organizacional, jurídica y social. *Prolegómenos. Derechos y Valores*, XX (40), 159-172.

- Consejo Ejecutivo, 57. (1975). Los factores psicosociales y la salud: informe del Director General. Organización Mundial de la Salud.  
<https://apps.who.int/iris/handle/10665/150011>
- Consulta Dinámica [CUBOS]. (s.f.). Riesgos de trabajo registrados en el IMSS. Disponible en: <https://bit.ly/2Zldywy>
- Cuéntame de México. (s.f.). Economía de México. Recuperado el 12 de Diciembre de 2020 de: <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/default.aspx?tema=E>
- DATATUR. (s.f.). Actividad Hotelera en la Entidad al cierre de 2018 [Archivo en Excel]. Disponible en: <https://bit.ly/2zc1suL>
- DATATUR. (s.f.). Compendio Estadístico 2020 de la Actividad Hotelera [Archivo en Excel]. Recuperado el 1 de Diciembre de 2021. <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ActividadHotelera.aspx>
- DATATUR. (s.f.). Monitoreo de la Ocupación en Servicios Turísticos de Hospedaje. Síntesis metodológica del monitoreo hotelero [Archivo PDF]. Disponible en: <https://bit.ly/2zaMlle>
- DATATUR. (s.f.). Reporte de Monitoreo Hotelero [Archivo PDF]. Septiembre 2021. Recuperado el 1 de Diciembre de 2021. <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ActividadHotelera.aspx>
- De la Rosa, A. (25 de Marzo de 2020). Por COVID-19 ya han cerrado 262 hoteles y 2,000 restaurantes en México: CNET. El economista. Recuperado el 13 de Septiembre de 2021 de: <https://www.economista.com.mx/empresas/Por-Covid-19-ya-han-cerrado-262-hoteles-y-2000-restaurantes-en-Mexico-CNET-20200325-0089.html>
- Del Castillo Triana, I. (2020). Impacto de los Recursos Humanos en el desarrollo competitivo del sector hotelero. Revista Economía y Desarrollo (Impresa), 127(2).
- Departamento de Salud Ocupacional. (2013). Protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo. Ministerio de Salud. (s.f.). Disponible en: <https://bit.ly/2WI7hZM>
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas [DENUE]. DENUE interactivo 11/2019. 14 de Noviembre de 2019. Disponible en: <https://bit.ly/2AB5i0P>
- Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo [ENOE]. (s.f.). Empleo turístico Trim 1 2020. Recuperado el 5 de Diciembre de 2020. Disponible en: <https://bit.ly/30koZVu>

- Fleming, S. (2019). Este es el mayor problema de salud mental del mundo, y es posible que no haya oído hablar de él. World Economic Forum. 23 de Enero de 2019. Disponible en: <https://bit.ly/3g4PKmj>
- Forbes Staff. (10 de Agosto de 2020). Turismo Internacional en México se desploma 74.8% durante junio. Forbes México. Recuperado el 12 de Diciembre de 2020 de: <https://cutt.ly/2hPINea>
- Frejomil, E. P., & Crispín, Á. S. (2002). Estructura regional del turismo en México. *Ería: Revista cuatrimestral de geografía*, (59), 386-394.
- García, A. J., & Jiménez, C. A. F. (2020). Estructura Factorial de un Instrumento para la Evaluación de Procesos Psicosociales en el Trabajo en México. *Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento de la UACJS: RPCC-UACJS*, 11(1), 181-202. <file:///C:/Users/dell/Downloads/Dialnet-EstructuraFactorialDeUnInstrumentoParaLaEvaluacion-7865096.pdf>
- Gobierno de México. (2021). ¿Qué hace la Secretaría del Trabajo y Previsión Social?. Recuperado el 29 de Noviembre de 2021 de: <https://www.gob.mx/stps/que-hacemos>
- Gobierno de México. (s.f.). *Estrés Laboral*. Instituto Mexicano del Seguro Social [IMSS]. <http://www.imss.gob.mx/salud-en-linea/estres-laboral>
- Gobierno de México. (s.f.). Lineamientos para la estimación de riesgos del semáforo por regiones COVID-19. Recuperado el 12 de Diciembre de 2020 de: <https://coronavirus.gob.mx/semaforo/>
- Grupo Aeroportuario del Pacífico. (2021). Cross Border Xpress. Recuperado el 30 de Noviembre de 2021 de: <https://www.aeropuertosgap.com.mx/es/tijuana/cross-border-xpress.html>
- Hernández, G. (16 de Junio de 2021). STPS endurece reglas y reduce plazos para la inspección de las empresas. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/STPS-endurece-reglas-y-reduce-plazos-para-la-inspeccion-de-las-empresas-20210615-0097.html>
- Herramientas OIT. (2020). Herramientas de la OIT para el desarrollo sostenible de las empresas, SOLVE. Recuperado el 11 de Diciembre de 2020 de: <http://www.herramientasoit.org/solve/>

Herramientas OIT. (2021). Presentación de la salud y bienestar en el trabajo, presentación SOLVE. Recuperado el 28 de Noviembre de: <http://www.herramientasoit.org/solve/>

IDC Online. Crece afiliación al PRONABET. (4 de Enero de 2018). Recuperado el 12 de Diciembre de 2020 de: <https://idconline.mx/laboral/2018/01/04/crece-afiliacion-al-pronabet>

Institute for Health Metrics and Evaluation [IHME]. (s.f.). México, ¿Cómo se prevé que cambie la población?. Recuperado el 1 de Diciembre de 2021 en: <http://www.healthdata.org/mexico?language=149>

Institute of Health Metrics and Evaluation. (2017). Global Burden of Disease [sitio de internet]. [Consultado: Junio 2020] Disponible en: <https://bit.ly/3eYEjLF>

Instituto Mexicano del Seguro Social [IMSS]. (2019). Diagnóstico Situacional a la Salud 2019, programa presupuestario E-011. 20 de Septiembre de 2019. Recuperado el 6 de Junio de 2021 de: <http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/transparencia/evaluaciones/dpm/ppe011/diag/E011-2019-Diagnostico.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2018). Cuenta Satélite del Turismo en México. (s.f.). <https://bit.ly/2ZqyCkW>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2020). Índice de ingresos totales por la prestación de servicios privados no financieros según sector. (s.f.). Recuperado el 12 de Diciembre de 2020 de: <https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/default.html?nc=767>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (s.f.). Clasificación para actividades Económicas [Archivo PDF]. (s.f.). p.9-11. [file:///C:/Users/dell/Desktop/2.%20UABC/B.%20MAESTRIA/X.%20TRABAJO%20TERMINAL/Clasificacion\\_act\\_econ\\_enoe.pdf](file:///C:/Users/dell/Desktop/2.%20UABC/B.%20MAESTRIA/X.%20TRABAJO%20TERMINAL/Clasificacion_act_econ_enoe.pdf)

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo [INSST]. (2019). Guía para la gestión y evaluación de los riesgos ergonómicos y psicosociales en el sector hotelero [Archivo PDF]. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. (s.f.). Recuperado el 26 de Septiembre de 2021 de: <https://www.insst.es/documents/94886/599872/Gu%C3%ADa+para+la+gesti%C3%B3n+y+evaluaci%C3%B3n+de+los+riesgos+ergon%C3%B3micos+y+psicosocia>

les+en+el+sector+hotelero+-+A%C3%B1o+2019/6cd96d70-1aca-4438-ba9e-62c460bdf249

- Jayaweera, T. (2015). Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England. [Impacto de los factores ambientales laborales en el desempeño laboral, papel mediador de la motivación laboral: un estudio del sector hotelero en Inglaterra]. *International Journal of Business and Management*; Vol. 10, No. 3; 2015. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p271>
- Kamps, B.S. y Hoffmann, C. (s.f.). Los primeros ocho meses. *Covid Reference*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2021. [https://covidreference.com/timeline\\_es](https://covidreference.com/timeline_es)
- Lecca, E., Guevara, L. & Boza, O. (2013). Riesgos psicosociales. *Industrial Data*, 16(1), 70-79. <https://www.redalyc.org/pdf/816/81629469008.pdf>
- Levi, L. (1979). Psychosocial factors in preventive medicine. Healthy people. The Surgeon General's report on health promotion and disease prevention. Background papers. Washington: Government Printing Office, 207-253.
- Ley 31/1995 de 1995. Prevención de riesgos laborales. 10 de Noviembre de 1995. BOE 269. Disponible en: <https://bit.ly/3bECf9y>
- Lizárraga, G., Pérez, A.Y. y López, H.M. (2021). Factores de riesgo psicosocial y Clima organizacional en empresas del Sector Turístico. *COLPARMEX*, (42), p. 48-68. ISSN: 1665-9066. <http://colpamex.com/wp-content/uploads/2020/11/Administraci%C3%B3n-Contempor%C3%A1nea-2021-42.pdf>
- Lopez T., Sánchez S. & Nascimento M. (2010). La satisfacción laboral como valor intangible de los recursos humanos Un estudio de caso en establecimientos hoteleros. *Nom.* 7, 35-53. ISSN 1870-1582. <http://risisbi.uqroo.mx/handle/20.500.12249/816>
- López-Cabarcos, M., & Vázquez-Rodríguez, P., & Montes-Piñero, C. (2010). *Mobbing*: Antecedentes psicosociales y consecuencias sobre la satisfacción laboral. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42 (2), 215-224.
- Mares, L. (2021). Reporta turismo recuperación al 80% en Tijuana. *El Imparcial*. 28 de Septiembre de 2021. Recuperado el 1 de Diciembre de 2021 de:

<https://www.elimparcial.com/tijuana/tijuana/Reporta-turismo-recuperacion-al-80-en-Tijuana-20210928-0001.html>

Mendoza, G., Aguilar, D. y Magaña, J.R. (2017). Seguridad y salud en el trabajo- Avances, retos y desafíos. ISBN: 9786078455133 Recuperado de: [http://www.ith.mx/documentos/Libro-Seguridad%20y%20salud%20en%20el%20trabajo%20en%20M%C3%A9xico-Avances,%20retos%20y%20desafios%20\(Digital\).pdf](http://www.ith.mx/documentos/Libro-Seguridad%20y%20salud%20en%20el%20trabajo%20en%20M%C3%A9xico-Avances,%20retos%20y%20desafios%20(Digital).pdf)

Ministerio de Salud. (2017). *Protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo* [Archivo PDF]. 24 de Noviembre de 2017. [https://www.suseso.cl/606/articles-19640\\_archivo\\_09.pdf](https://www.suseso.cl/606/articles-19640_archivo_09.pdf)

Ministerio del Trabajo. (2015). *Protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en el entorno laboral* [Archivo PDF]. Diciembre de 2015. <https://actualisalud.com/wp-content/uploads/2019/07/Protocolo-General-Prevenci%C3%B3n-Factores-de-Riesgo-Psicosocial.pdf>

Moreno, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Medicina y Seguridad del Trabajo (Internet)*, 57 (Supl. 1), 4-19. ISSN 1989-7790. <http://dx.doi.org/10.4321/S0465-546X2011000500002>

Moreno, B. y Báez, C. (2010). Factores y Riesgos Psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. Universidad Autónoma de Madrid. p.1-188. Recuperado de: <https://www.insst.es/documents/94886/96076/Factores+y+riesgos+psicosociales%2C+formas%2C+consecuencias%2C+medidas+y+buenas+pr%C3%A1cticas>

Munguía, Aldo. 2020. Pierde turismo mexicano 10 mil 668 mdd por COVID-19. El financiero. Recuperado el 26 de Julio de 2021. <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/pierde-turismo-10-mil-668-mdd-por-covid-19/>

Naciones Unidas. 2020. Informe de políticas: La COVID-19 y la necesidad de actuar en relación con la salud mental. Recuperado el 28 de Noviembre de 2021 de: [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy\\_brief\\_-\\_covid\\_and\\_mental\\_health\\_spanish.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_-_covid_and_mental_health_spanish.pdf)

- NOM-035-STPS-2018. Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-identificación, análisis y prevención índice de contenido. 23 de Octubre de 2018. Diario Oficial de la Federación [DOF]. Disponible en: <https://bit.ly/2yfAZvS>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (1984). Factores Psicosociales en el Trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo. Nom. 56, 1-85.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (1991). C172 - Convenio sobre las condiciones de trabajo (hoteles y restaurantes), (núm. 172). 5 de Junio de 1991. Disponible en: <https://bit.ly/2Tng01z>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2006). Convenio sobre el marco promocional para la seguridad y salud en el trabajo, 2006 (núm. 187). 31 de Mayo del 2006. Disponible en: [https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312332](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312332)
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2017). La seguridad y salud en el trabajo esencial para un país moderno. (s.f.). Disponible en: <https://bit.ly/2TdegI4>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2019). Safety and health at the heart of the future of work: Building on 100 years of experience. Primera edición 2019. ISBN: 978-92-2-133152-0. Disponible en: <https://bit.ly/3h6r7q0>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2020). Gestión de los riesgos psicosociales relacionados con el trabajo durante la pandemia COVID-19 [Archivo PDF]. s.f. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms\\_763314.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_763314.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2020). Gestión de los riesgos psicosociales relacionados con el trabajo durante la pandemia de COVID-19. Ginebra OIT, 2020. Edición en Español. Recuperado el 22 de Septiembre de 2021 de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms\\_763314.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_763314.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2020). Historia de la OIT. (s.f.). Recuperado el 12 de Diciembre de 2020 de: <https://bit.ly/3g6tybC>

- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2020). Ratificaciones de México. (s.f.). Recuperado el 11 de Diciembre de 2020. [https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:11200:0::NO::P11200\\_COUNTRY\\_ID:102764](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:11200:0::NO::P11200_COUNTRY_ID:102764)
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2021). Estados miembros. (s.f.). Recuperado el 28 de Noviembre de 2021 de: <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/member-states/lang--es/index.htm>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (s.f.). Riesgos psicosociales y estrés laboral. Recuperado el 30 de Noviembre de 2021. Disponible en: <https://bit.ly/2AJANGe>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2020). Gestión de la COVID-19 en hoteles y otras entidades del sector del alojamiento. 25 de Agosto de 2020. Recuperado el 14 de Septiembre de 2020 de: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/334128/WHO-2019-nCoV-Hotels-2020.3-spa.pdf>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2020). Información Básica sobre la COVID-19. (párr. 1-3). 12 de Octubre de 2020. Recuperado el 12 de Diciembre de 2020 de: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2021). Enfermedades no transmisibles. 13 de Abril de 2021. Recuperado el 1 de Diciembre de 2021 de: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/noncommunicable-diseases>
- Organización Mundial del Turismo. (2020). Glosario de términos de turismo. (s.f.) Disponible en: <https://bit.ly/2LHvGsj>
- Osorio, Sofía. 2015. Inauguran hotel Real Inn en Tijuana. Centro Urbano. Recuperado el 26 de Septiembre de 2021 de: <https://centrourbano.com/2015/07/14/inauguran-hotel-real-inn-en-tijuana/>
- Pallarès, J. T. P., Carrillo, R. F., Ponsell, T. S., Díaz, M. I. E., Sánchez, C. M., & Rius, L. P. T. (2014). El absentismo laboral en empleados del sector hotelero. Papeles del psicólogo, 35(1), 59-65.
- Patlán-Pérez, J. (2020). Critical analysis of NOM-035-STPS-2018 Psychosocial risk factors at work: Identification, analysis and prevention/Claroscuros de las NOM-035-

- STPS-2018 Factores de riesgo psicosocial en el trabajo: Identificación, análisis y prevención. Red de Investigación en Salud en el Trabajo, 2(Especial 2), 15-16.
- Ramazzini, B. (2012). Tratado sobre las enfermedades de los trabajadores [Archivo PDF]. (Trad. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [INSHT]). (Trabajo original publicado en s. XVIII). Recuperado el 28 de Noviembre de 2021 de: <https://www.insst.es/documents/94886/96076/Tratado+sobre+enfermedades.pdf/96afb914-beca-4e48-87d4-ec91d1805311?t=1522834990000>
- Real Academia Española (2020). Diccionario Panhispánico del Español Jurídico. Recuperado el 11 de Diciembre de 2020 de: <https://dpej.rae.es/lema/centro-de-trabajo#:~:text=Lab.,desarrolla%20el%20trabajo%2C%20sino%20organizativo.>
- Real Pérez, G.L., García Dihigo, J.A. y Piloto Fleitas, N. (2012). El uso del índice de evaluación ergonómico para evaluar el trabajo de las camareras en la hotelería. Ingeniería Industrial, vol. XXXIII, núm. 1, p. 2-12. (5 de Diciembre de 2021). ISSN: 0258-5960. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433578002>
- Reglamento para la Clasificación de Empresas y Determinación de la Prima en el Seguro de Riesgos de Trabajo [Archivo PDF]. 4 de Noviembre de 1998. Recuperado en: <https://cutt.ly/KhPI2M8>
- Resolución 2646 de 2008 [Ministerio de la Protección Social]. Factores de riesgo psicosocial en el trabajo y determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. Julio del 2008. Disponible en: <https://bit.ly/2WINIk7>
- Rodríguez, M. (2009). Factores psicosociales de riesgo laboral: ¿nuevos tiempos, nuevos riesgos?. Observatorio laboral revista venezolana, 2(3), 127-141. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219016838007>
- Romero, A., Villena, B.M, González, M.N., Segarra, María y Rodríguez, A. (2018). Análisis de la influencia de las acciones formativas en la prevención de riesgos laborales. Anales de Edificación Vol. 4, N°3,1-9. <http://dx.doi.org/10.20868/ade.2018.3794>
- Rosales, R. (2021). Las grandes economías del país no superan los niveles prepandemia. El Economista. 29 de Octubre de 2021. Recuperado el 1 de Diciembre de 2021 de:

<https://www.eleconomista.com.mx/estados/Las-grandes-economias-del-pais-no-superan-los-niveles-prepandemia-20211029-0006.html>

Saldaña Orozco, C., Polo-Vargas, J.D., Gutiérrez-Carvajal, O.I. y Madrigal Torres, B.E. (2020). Bienestar psicológico, estrés y factores psicosociales en trabajadores de instituciones gubernamentales de Jalisco-México. *Revista de Ciencias Sociales*, Vol.26 (1). 2020. p.25-30.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7384403>

Sauter, S., Murphy, L., Hurrell, J., y Levi, L. (2012). Factores Psicosociales. *MAGER Jeanne. Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, 34-2. <https://cutt.ly/AhPI9SB>

Schuller, K. (2019), "Intervenciones como pieza central de la evaluación del riesgo psicosocial: ¿por qué es tan difícil?", *International Journal of Workplace Health Management*, vol. 13 No. 1, págs. 61-80. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-07-2018-0098>

Secretaría de Economía. (2021). Sabes cómo te benefician las Normas Oficiales Mexicanas. Recuperado el 30 de Noviembre de 2021 de: <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/sabes-como-te-benefician-las-normas-oficiales-mexicanas?state=published>

Secretaría de Salud. (2020). Acuerdo por el que se establecen los Lineamientos Técnicos Específicos para la Reapertura de las Actividades Económicas [Archivo PDF]. 29 de Mayo de 2020. Recuperado el 1 de Diciembre de 2021 en: <https://nuevanormalidad.gob.mx/>

Secretaría de Trabajo y Previsión Social [STPS]. (2020). Entra en vigor segunda etapa de la NOM 035. 23 de Octubre de 2020. <https://www.gob.mx/stps/prensa/entra-en-vigor-segunda-etapa-de-la-nom-035?idiom=es>

Secretaría de Trabajo y Previsión Social [STPS]. (2010). Historia de la dependencia. Disponible en: <https://bit.ly/36cCU10>

Secretaría de Trabajo y Previsión Social [STPS]. (2015). Conoce el Programa de Bienestar Emocional en el Trabajo. 2 de Julio de 2015. Recuperado el 12 de Diciembre de 2020 de: <https://cutt.ly/6hPI1uV>

- Secretaría de Trabajo y Previsión Social [STPS]. (2017). Aplica STPS guía de OIT para prevenir estrés laboral y adicciones (Boletín de Prensa No. 980). 24 de Agosto de 2017. Disponible en: <https://bit.ly/2WMczn2>
- Secretaria de Turismo. (2018). Visión Global del Turismo a México [Archivo PDF]. (s.f.). Recuperado el 1 de Diciembre de 2021. <https://fhcevirtual.umsa.bo/btecavirtual/?q=Visi%C3%B3nGlobaldelTurismoaM%C3%89XICO>
- Secretaria de Turismo. (2019). Estrategia Nacional De Turismo 2019-2024 Tendrá un Sentido Democrático: Miguel Torruco (Comunicado 023/2019). 25 de Febrero de 2019. Disponible en: <https://bit.ly/3dSY7zA>
- Secretaría de Turismo. (2019). Estrategia Nacional De Turismo 2019-2024 Tendrá Un Sentido Democrático: Miguel Torruco. (25 de Febrero de 2019). Disponible en: <https://bit.ly/2Xalm1b>
- Secretaria de Turismo. (2020). Acuerdo por el que se emiten los Lineamientos del Sistema de Clasificación Hotelera [Archivo PDF]. (s.f.). Recuperado el 12 de Diciembre de 2020 de: <https://cutt.ly/WhPIXXY>
- Secretaría de Turismo. (s.f.). Síntesis Metodológica del Programa de Monitoreo de la Ocupación en Servicios Turísticos de Hospedaje 2015 [Archivo PDF]. Disponible en: <https://bit.ly/2WIfY6y>
- Sistema Nacional de Información Estadística del Sector Turismo de México [DATATUR]. (2018). Resultados de la Actividad Turística Junio, 2019. (s.f.). Disponible en: <https://bit.ly/2TjQEBR>
- Solanas, J. (2013). Manual de Riesgos psicosociales en el mundo laboral. UGT. Aragón. Loriz Palacio J. Secretario General de UGT Aragón-España, 23-25.
- Soriano Tarín, G., Guillen Robles, P. y Carbonell Vayá, E. (2012). *Guía de recomendaciones para la vigilancia específica de la salud de trabajadores expuestos a factores de riesgo psicosocial. Protocolo PSICOVS2012* [Archivo PDF]. (s.f.). [http://www.aeemt.com/contenidos/Recursos/Guía\\_PSICOVS2012/guía\\_PSICOVS2012.pdf](http://www.aeemt.com/contenidos/Recursos/Guía_PSICOVS2012/guía_PSICOVS2012.pdf)

- Subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral. (2019). Información laboral de Baja California. Noviembre 2019. Recuperado el 5 de Diciembre del 2020. Disponible en: <https://bit.ly/2TmrhiB>
- Teomiro, S., & De la Rica, M. (2016). Manual de buenas prácticas de prevención de riesgos laborales en el sector de hostelería: bares y restaurantes. Barakaldo. Osalan, Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales. Recuperado el 6 de Junio de 2021 de: <https://prevencionar.com/2020/02/14/manual-buenas-practicas-prevencion-riesgos-laborales-sector-la-hosteleria-bares-restaurantes/>
- Torres Florez, D., Roncancio Gómez, E.L. y Almeida Espinosa, A. (2020). Las condiciones de seguridad y salud en el trabajo en los hoteles pymes de Villavicencio – Colombia. *Aglala*, 11(1), 287–301. <https://revistas.curn.edu.co/index.php/aglala/article/view/1580>
- Torres Satizábal, L.C., Sanabria, M.J. y Gómez G., D.A.(2018). El impacto de la legislación en riesgos laborales en los índices de accidentalidad, enfermedad y mortalidad de origen laboral en Colombia y Argentina. Un caso de estudio. *PDR*, 3(10), 66–74. <https://revistas.uniminuto.edu/index.php/Pers/article/view/1752>
- Universidad de Barcelona (2020). Ley de Prevención de Riesgos Laborales. (s.f.). Recuperado el 12 de Diciembre de 2020 de: <https://www.ub.edu/ossma/wp-content/uploads/2016/02/ley-prevencion-riesgos-laborales.pdf>
- Uribe Prado, J.F., Gutiérrez Amador, J.Ch., y Amézquita Pino, J.A. (2020). Crítica a las propiedades psicométricas de una escala de medición de factores de riesgo psicosocial propuesta en la NOM 035 de la STPS en México. *Contaduría y administración*, 65(1), e1 47. Epub 24 de abril de 2020. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1569>
- Usecim International Magazine. (s.f). Todo lo que tienes que saber sobre la NOM 035. Recuperado el 1 de Diciembre de 2021. <https://usecim.net/2020/08/04/todo-lo-que-tienes-que-saber-sobre-la-nom-035/>
- Vieco Gómez, G. F., y Abello Llanos, R. (2014). Factores psicosociales de origen laboral, estrés y morbilidad en el mundo. *Psicología desde el Caribe*, 31(2), 354-385. DOI: <http://dx.doi.org/10.14482/psdc.31.2.5544>

Well Latam. (2021). ¿Qué tan saludable mente trabajamos? [Archivo PDF]. Octubre del 2021. Recuperado el 29 de Noviembre de 2021 de: <https://welllatam.org/wp-content/uploads/2021/11/Resultados-Estudio-Que-tan-saludablemente-trabajamos-011121.pdf>