



UADY

FACULTAD DE
PSICOLOGÍA

**PROMOCIÓN DE AMBIENTES DE TRABAJO
SALUDABLES EN UNA ORGANIZACIÓN DE LA
SOCIEDAD CIVIL**

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN PSICOLOGIA APLICADA EN EL ÁREA
DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**PRESENTA
LIC. EN PSIC. MARIEL AMAYRANÍ CHÁVEZ LIZAMA**

**DIRECTORA
MARÍA TERESITA CASTILLO LEÓN, Ph.D.**

MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO

SEPTIEMBRE 2016

Declaro que esta tesis es mi propio trabajo, a excepción de las citas en las que se ha dado crédito a los autores. Asimismo, declaro que este trabajo no ha sido presentado previamente para la obtención de algún título profesional o el equivalente.

Agradezco el apoyo brindado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por haberme otorgado la beca No. 329421 durante el periodo de agosto 2014 a julio 2016 para la realización de mis estudios de maestría que concluyen con este trabajo terminal, como producto final de la Maestría en Psicología Aplicada de la Universidad Autónoma de Yucatán.

Agradecimientos

A María Teresita Castillo León, por su valioso apoyo, sus sugerencias, opiniones y el tiempo brindado en la elaboración del presente trabajo, así como por su guía y contribución a mi proceso de aprendizaje.

A María José De Lille Quintal, Cecilia Beatriz Aguilar Ortega, Teresita Concepción Campo Marín y Guadalupe Centeno Ley, por haber dedicado tiempo a la revisión de esta tesis y por haberme ayudado con su retroalimentación para presentar un trabajo de calidad que reflejara mi dedicación y entrega hacia mi profesión.

A la Organización en donde realicé esta intervención, por sus atenciones brindadas, por permitirme participar en su proceso de cambio y por aportarme su tiempo, entusiasmo y motivación por seguir adelante y mejorar día con día.

A los maestros de la maestría, por compartir conmigo durante las clases y enseñarme que nunca se deja de aprender y que el camino del conocimiento es infinito.

A mis compañeros de la maestría, por permitirme compartir con ellos dos años de estudios, conocimientos, experiencias, apoyo cercano y sincero, entrega, pero sobre todos risas y alegría por vivir intensamente.

A mi familia, por apoyarme en este camino, por transmitirme lo mejor de ellos y por su comprensión durante mi camino en este viaje.

CONTENIDO

Índice de tablas	IV
Índice de figuras.....	V
Resumen.....	1
Capítulo 1. Introducción	3
1.1. Características generales de la problemática o el caso que se aborda.....	3
1.2. Sustento teórico del abordaje	5
1.2.1. Intervención en Desarrollo Organizacional (DO).	5
1.2.1.1. Modelo de intervención.	7
1.2.1.2. Consideraciones éticas	9
1.2.2. Ambientes de trabajo saludables.	10
1.2.2.1. Factores que influyen en los ambientes de trabajo saludables.....	13
1.2.2.2. Beneficios de la promoción de ambientes de trabajo saludables.....	16
1.2.2.3. Modelos teóricos de salud ocupacional relacionados con los ambientes de trabajo saludables.....	17
1.2.3. Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).....	22
Capítulo 2. Presentación del problema o caso	25
2.1. Descripción del escenario y de los participantes.....	25
2.2. Instrumentos y/o estrategias utilizadas.....	28
Capítulo 3. Programa de intervención desarrollado.....	31
3.1. Criterios utilizados para diseñar el programa de intervención.....	31
3.2. Objetivos del programa de intervención	35
3.2.1. Objetivo general.	35
3.2.2. Objetivos específicos.....	36
3.3. Recursos utilizados.....	36
3.4. Procedimiento de intervención.....	36
3.4.1. Fase de contacto.....	36
3.4.2. Fase de exploración.	37
3.4.3. Fase de diagnóstico.....	37
3.4.3.1. Resultados del diagnóstico de los factores de ambientes de trabajo saludables de la oficina de la zona centro.	39
3.4.3.1.1. Ambiente físico de trabajo de la oficina de la zona.	40
3.4.3.1.2. Ambiente psicosocial de trabajo de la oficina de la zona centro.....	42

3.4.3.1.3. Recursos personales de salud en el trabajo de la oficina de la zona centro.....	52
3.4.3.1.4. Participación de la organización en la comunidad de la oficina de la zona centro.	55
3.4.3.2. Resultados del diagnóstico de los factores de ambientes de trabajo saludables de los promotores de la zona centro.	59
3.4.3.2.1. Ambiente físico de trabajo de los promotores de la zona centro.....	60
3.4.3.2.2. Ambiente psicosocial de trabajo de los promotores de la zona centro.	62
3.4.3.2.3. Recursos personales de salud en el trabajo de los promotores de la zona centro.	70
3.4.3.2.4. Participación de la organización en la comunidad de los promotores de la zona centro.....	71
3.4.3.3. Resultados del diagnóstico de los factores de ambientes de trabajo saludables de la oficina de la zona oriente.....	74
3.4.3.3.1. Ambiente físico de trabajo de la oficina de la zona oriente.	75
3.4.3.3.2. Ambiente psicosocial de trabajo de la oficina de la zona oriente.	77
3.4.3.3.3. Recursos personales de salud en el trabajo de la oficina de la zona oriente.....	85
3.4.3.3.4. Participación de la organización en la comunidad de la oficina de la zona oriente.	86
3.4.3.4. Resultados del diagnóstico de los factores de ambientes de trabajo saludables de los promotores de la zona oriente.....	88
3.3.3.4.1. Ambiente físico de trabajo de los promotores de la zona oriente.	89
3.4.3.4.2. Ambiente psicosocial de trabajo de los promotores de la zona oriente.	91
3.4.3.4.3. Recursos personales de salud en el trabajo de los promotores de la zona oriente.	96
3.4.3.4.4. Participación de la organización en la comunidad de los promotores de la zona oriente.	97
3.4.4. Fases de análisis y de retroalimentación.....	100
3.4.5. Fase de planeación.....	104
3.4.6. Fase de implementación de acciones.....	105
3.4.6.1. Primera sesión para todos los miembros de la organización.	107
3.4.6.2. Segunda sesión para los trabajadores de la zona oriente.	111
3.4.6.3. Segunda sesión para los trabajadores de la zona centro.....	116
3.4.6.4. Tercera sesión para los trabajadores de la zona oriente.....	118
3.4.6.5. Tercera y cuarta sesión para los trabajadores de la zona centro.	121

3.4.6.6. Reunión para la elaboración de un formato cualitativo y el ajuste del formato cuantitativo de seguimiento de los proyectos de la organización.	121
Capítulo 4. Evaluación de los efectos	123
4.1. Fases de evaluación y terminación.....	123
4.1.1. Evaluación del proceso.....	123
4.1.2. Evaluación de resultados.	128
4.1.2.1. Cumplimiento de los objetivos de la intervención realizada por el consultor.....	129
4.1.2.2. Cambios registrados a partir de la intervención realizada por el consultor.....	131
4.1.2.3. Cambios registrados a partir de la intervención realizada por la organización.	133
4.1.2.4. Utilidad de la intervención.	136
Capítulo 5. Discusión.....	138
5.1. Relación intervención, cambios observados y literatura de sustento	138
5.2. Sugerencias y conclusiones	142
Referencias.....	146
Apéndices.....	153

Índice de tablas		Pág.
Tabla 1	<i>Comparativa de características generales y componentes que conforman los modelos de ambientes de trabajo saludables</i>	21
Tabla 2	<i>Lista de frecuencias de los componentes elegidos de los factores de ambientes de trabajo saludables</i>	34
Tabla 3	<i>Desglose de los responsables de la aplicación de la intervención, los factores de ambientes de trabajo saludables y los componentes resultantes del diagnóstico</i>	103
Tabla 4	<i>Desglose de los factores de ambientes de trabajo saludables, las temáticas de los talleres la sesión en la que se incluyó y la zona a la que se aplicó</i>	107
Tabla 5	<i>Desglose de los factores de ambientes de trabajo saludables, los objetivos específicos de la intervención en relación con las temáticas de los talleres y el porcentaje de cumplimiento de su aplicación</i>	130
Tabla 6	<i>Desglose de los factores de ambientes de trabajo saludables, los objetivos específicos del programa para que la organización ejecute en relación con las temáticas surgidas y los cambios efectuados</i>	134

Índice de figuras	Pág.
<i>Figura 1.</i> Modelo con los pasos que se siguieron para la intervención en DO.	9
<i>Figura 2.</i> Organigrama de la OSC en donde se realizó el trabajo.	27
<i>Figura 3.</i> Distribución de los componentes elegidos de los factores de ambientes de trabajo saludables de acuerdo a al modelo de demandas-recursos laborales.	32
<i>Figura 4.</i> Factores de ambientes de trabajo saludables según el modelo de la OMS y la clasificación de los componentes elegidos por los participantes según el modelo demandas-recursos laborales.	33
<i>Figura 5.</i> Mapa conceptual de los componentes de ambientes de trabajo saludables descritos en la oficina de la zona centro.	39
<i>Figura 6.</i> Mapa conceptual de los componentes de ambientes de trabajo saludables descritos por los promotores de la zona centro.	59
<i>Figura 7.</i> Mapa conceptual de los componentes de ambientes de trabajo saludables descritos en la oficina de la zona oriente.	75
<i>Figura 8.</i> Mapa conceptual de los componentes de ambientes de trabajo saludables descritos por los promotores de la zona oriente.	89
<i>Figura 9.</i> Mapa conceptual de los componentes de ambientes de trabajo saludables descritos por todos los miembros de la organización.	101
<i>Figura 10.</i> Mapa conceptual condensado de los componentes de ambientes de trabajo saludables elegidos por todos los miembros de la organización.	104
<i>Figura 11.</i> Características de grupos contra equipos.	109
<i>Figura 12.</i> Torre del equipo 1.	110
<i>Figura 13.</i> Torre del equipo 2.	110
<i>Figura 14.</i> Torre del equipo 3.	110
<i>Figura 15.</i> Torre del equipo 4.	110
<i>Figura 16.</i> Antes y después de la limpieza del espacio de uso común.	112
<i>Figura 17.</i> Antes y después de la limpieza del cuarto chico 1.	113
<i>Figura 18.</i> Antes y después de la limpieza del cuarto chico 2.	113
<i>Figura 19.</i> Antes y después de la limpieza del cuarto chico 3.	113
<i>Figura 20.</i> Antes y después de la limpieza del cuarto chico 4.	113

<i>Figura 21.</i> Antes y después de la limpieza del cuarto grande 1.	114
<i>Figura 22.</i> Antes y después de la limpieza del cuarto grande 2.	114
<i>Figura 23.</i> Antes y después de la limpieza del cuarto grande 3.	114
<i>Figura 24.</i> Antes y después de la limpieza del cuarto grande 4.	114
<i>Figura 25.</i> Antes y después de la limpieza del cuarto grande 5.	115
<i>Figura 26.</i> Programa de limpieza y formato de seguimiento de orden y limpieza.	115
<i>Figura 27.</i> Intercambio de estrategias de relajación y listado de estrategias resultantes.	117
<i>Figura 28.</i> Proceso 5's realizado en los centros comunitarios.	120

Resumen

Implementar intervenciones orientadas a promover ambientes de trabajo saludables en Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) es importante, pues sus integrantes atienden temas de gran impacto social en la actualidad y los ámbitos en los que suelen laborar, se encuentran caracterizados por altas exigencias con consecuencias en el desempeño, la salud y la calidad de vida de los trabajadores (Juárez García, 2004). Para alcanzar su correcto desenvolvimiento, se requiere de apoyos estratégicos entre los que se encuentran las consultorías basadas en el enfoque del Desarrollo Organizacional (DO).

El presente trabajo se realizó en una OSC orientada a generar procesos educativos permanentes en temáticas relacionadas con los derechos de niños y jóvenes. Se trabajó con un modelo de DO constituido por las fases de: contacto, exploración, diagnóstico, análisis, retroalimentación, planeación, implementación de las acciones, evaluación y terminación y al efectuar cada una de ellas, se cuidó del bienestar de los participantes.

El diagnóstico cualitativo incluyó registros de observación, entrevistas individuales y grupales, usando pseudónimos para proteger la identidad de los participantes y centrándose en la exploración de aspectos relacionados con los factores de ambientes de trabajo saludables propuestos por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2010a): el ambiente físico, el ambiente psicosocial, los recursos personales de salud y la participación de la organización en la comunidad. Se proporcionó una retroalimentación de la información analizada y se establecieron planes de mejora en reuniones grupales con los participantes. A partir de lo anterior se implementaron las acciones acordadas, a través de talleres con las temáticas seleccionadas por los miembros de la organización.

Finalmente se realizó la evaluación del proceso de intervención y los resultados de ésta, a través evaluaciones parciales por parte de los participantes y el registro de observaciones del consultor a lo largo de todas las fases. En cuanto al proceso, éste se cumplió en tiempo y forma con los horarios; el consultor hizo un buen manejo de la información, escucho a los participantes y resolvió aquellas dudas que surgieron, Respecto a los resultados, casi todos los objetivos de las fases se cumplieron, los cambios registrados

a partir de la acción del consultor y de la organización, fueron la obtención de espacios más ordenados, mejoría en la comunicación, el trabajo en equipo, la integración, la claridad en los puestos, la práctica de actividades físicas, mentales y de relajación y la difusión del trabajo de la organización. Por último, la utilidad se constató en que los participantes consideraron que las actividades contribuyeron a su aprendizaje para generar cambios en su organización.

Se llega a la conclusión de que los factores con mayor relevancia fueron el ambiente psicosocial y la participación de la organización en la comunidad, pues sin el ejercicio correcto del primero, el otro también se ve afectado y a su vez, se ven impactados o impactan de manera indirecta el ambiente físico y los recursos personales de salud en el trabajo, teniendo como principal limitante para su mejoramiento la situación económica de la organización y la carga excesiva de trabajo.

Capítulo 1. Introducción

1.1. Características generales de la problemática o el caso que se aborda

El Informe sobre la Salud en el Mundo 2013 (en Organización Mundial de la Salud [OMS], 2013) destaca la cobertura sanitaria para erradicar enfermedades principalmente en países subdesarrollados. Sin embargo, la OMS (2013) señala que más allá de la salud física, es necesario darle la debida importancia al aspecto de la salud ocupacional, ya que las personas pasan la mayor parte de su tiempo en el trabajo; y las condiciones laborales, clima laboral, programas de calidad, seguridad e higiene, sistemas de compensaciones y de salud que las organizaciones ofrecen, determinan invariablemente la calidad de vida y el bienestar integral de los individuos y, por consiguiente, el de las organizaciones. Por otra parte, el Acuerdo de Tallin, destaca la conexión entre salud y prosperidad, y establece que la mejora en la salud contribuye al bienestar social por su impacto en el desarrollo económico, productivo, competitivo y a la prosperidad, igualmente señala que la salud del trabajador, la prosperidad de los negocios, la prosperidad nacional y el desarrollo, están intrínsecamente relacionados (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2010b).

En este sentido, la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores están interrelacionados y tienen una gran importancia para ellos mismos y sus familiares, así como para la productividad, la competitividad y la sostenibilidad de diferentes tipos de organizaciones y, por ende, para las economías de los países y del mundo. Según la OMS (2010a), hay cálculos mediante los que se deduce que cada año se producen 160 millones de casos de enfermedades relacionadas con el trabajo, aunado a esto el 1, 8% global de las enfermedades relacionadas con la depresión son actualmente atribuidas a los riesgos ocupacionales; he aquí el componente que convierte este tema en algo de importancia internacional.

En Yucatán, el 75% de la Población Económicamente Activa (PEA) empleada total, se encuentra empleada en el sector terciario o de servicios, donde generalmente se pueden ubicar a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). En contraste, en el sector secundario o industrial, el personal empleado apenas representa el 28% del total estatal,

mientras que el sector primario o agropecuario representa apenas el 1.03% de la PEA empleada (Ayuntamiento de Mérida 2012-2015, 2012).

Las OSC se abrieron paso en el escenario internacional cuando se incluyó el artículo 71 a la Carta de las Naciones Unidas, por presión de grupos existentes en Estados Unidos, donde la tradición de las organizaciones civiles voluntarias es fuerte. Este artículo designaba al Consejo Económico y Social (ECOSOC) la responsabilidad de hacer los arreglos convenientes para consultar con organizaciones no gubernamentales dedicadas a cuestiones relacionadas con los campos de interés del ECOSOC. Hasta entonces, este tipo de asociaciones no habían tenido ninguna participación en conferencias internacionales y solo habían sido consultadas ocasionalmente y de manera informal (Liberti, 2007).

Con el paso del tiempo, las actividades de las OSC han ido en aumento, en parte porque el ECOSOC ha ampliado el alcance de los programas que supervisa, pues ya no solo se interesa en cuestiones de desarrollo económico y social, sino que también atiende temas tales como el medio ambiente, la ayuda a refugiados y víctimas de desastres, etc., los cuales son de gran interés para las OSC. El número de las que buscan y logran ser consultoras va en aumento: en 1946 eran solo 41, en 1992 llegaron a ser más de 700 y actualmente están registradas 2,719. Además, este tipo de organizaciones han formado redes de apoyo entre ellas con el fin de coordinar su

Debido a todo lo anterior, es necesario prevenir los daños a la salud que pudieran tener los profesionales que laboran en OSC, así como promocionar estrategias que ayuden a mantener ambientes saludables de trabajo, siendo primordial la identificación de aquellos factores que influyen tanto de manera positiva como negativa en el estado de salud de estos trabajadores, para contribuir a mantener la relevante participación social que este tipo de organizaciones tienen en la actualidad. Por esto mismo, el presente trabajo se realizó en una OSC orientada a la realización de actividades educativas con la participación con niños y jóvenes con el fin de promover la protección de los derechos infantiles.

Abordar el tema de ambientes de trabajo saludables e intervenir en este campo supone una labor en fases. En cada fase surgen preguntas que permiten contextualizar,

conceptualizar y tratar los aspectos a trabajar. Concretamente, para la intervención que nos ocupa, en la fase de diagnóstico la pregunta fue: ¿En cuáles factores se deberá intervenir para lograr un efecto en la aparición o mantenimiento de ambientes de trabajo saludables en una organización determinada? En la fase de implementación de acciones la pregunta fue: ¿Qué estrategias deben utilizarse para establecer planes de acción sobre los factores necesarios para mantener o fomentar la aparición de ambientes de trabajo saludables en la organización? Por último, en la fase de evaluación la interrogante fue: ¿La implementación de acciones sobre estos factores influyó en el mantenimiento o aparición ambientes saludables de trabajo promotores de procesos de colaboración entre trabajadores y empleadores que contribuyan a la mejora continua del trabajo, protegiendo al mismo tiempo la salud, seguridad y bienestar de todos los trabajadores?

1.2. Sustento teórico del abordaje

Para la realización del siguiente trabajo se partió de un enfoque de DO, con base en el Modelo de planeación, propio del proceso de consultoría en DO, propuesto en 1958 por Lippit, Watson y Westley (en Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011), conformado por las fases de exploración, entrada, diagnóstico, planeación, acción, estabilización-evaluación y terminación. A manera de apoyo, el trabajo consideró elementos del método cualitativo de Investigación-Acción (Robbins y Judge, 2009), que consta de las fases de diagnóstico, análisis, retroalimentación, acción y evaluación. La integración de lo anterior permitió la creación de un modelo propio de intervención en DO. A continuación, se hace una descripción más profunda de ambos apoyos para posteriormente describir el modelo propio resultante.

1.2.1. Intervención en Desarrollo Organizacional (DO).

En los inicios del DO Richard Beckhard (en Ferrer Pérez, 1995) lo definió como “Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado...para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento” (p. 15). En resumen, y tratando de integrar lo mencionado por diversos

autores, una intervención basada en el DO está conformada por una serie de acciones y eventos, planificados y estructurados a corto o largo plazo; y dirigidos a uno o varios sectores de la organización, con la finalidad de generar un cambio para el mejoramiento de la misma, a través de estrategias propias de las ciencias del comportamiento (Ferrer Pérez, 1995, French y Bell, 1996, Audirac Camarena, 2010, Guízar Montúfar, 2013).

Para llevar a cabo una intervención con enfoque en DO, es necesario también describir cuáles son algunas de las premisas indispensables en el proceso con el fin de aplicarla de manera correcta y acorde a su visión particular (Ferrer Pérez, 1995, French y Bell, 1996, Robledo Ruiz, 2012, Guízar Montúfar, 2013). Entre ellas se encuentran las enlistadas a continuación:

- Concepción clara del cambio planeado.
- Basada en un enfoque sistémico.
- Basada en el comportamiento humano.
- Utiliza técnicas cuantitativas o cualitativas, según sea el caso.
- Liga el cambio a las exigencias que la organización desea satisfacer.
- Considera a la cultura como un componente clave para infundir el desarrollo y mantenimiento del cambio.
- Impulsada por los puestos de mando, con compromiso para el esfuerzo requerido y convencimiento de su importancia.
- Implica una relación cooperativa entre la organización y el consultor.
- Fomenta la colaboración entre los líderes y los miembros de la organización.
- Considera el nivel participativo “pertinente”.
- Aplica el modelo y los procesos mediante las personas implicadas.
- Construye el aprendizaje y conocimiento sobre la propia experiencia de los miembros de la organización.
- Tiene como una de sus metas lograr que la organización sea capaz de resolver por sí misma sus problemas
- Busca el mejoramiento individual y organizacional.

1.2.1.1. Modelo de intervención.

Con el fin de poner énfasis al proceso de cambio a través del desarrollo de planes de acción y darle al trabajo el matiz de consultoría en DO, se utilizó el Modelo de planeación (Lippit, Watson y Westley, 1958, en Hernández et al., 2011), que está conformado por las siguientes siete fases: a) exploración, donde se desarrolla una necesidad de cambio y el consultor junto con el cliente exploran juntos; b) entrada, en la cual se establece una relación de cambio, se desarrolla un contrato y expectativas mutuas; c) diagnóstico, con el fin de clarificar el problema e identificar las metas específicas a las que el cliente quiere llegar; d) planeación, mediante la cual se establecen las metas y pasos para llevar a cabo la acción, identificando las rutas alternativas y las posibles resistencias al cambio; e) acción, consistente en transformar las intenciones en esfuerzos reales mediante la implementación de los pasos para la acción; f) estabilización y evaluación de los resultados, con lo cual se determina el éxito del cambio, así como la necesidad de la acción posterior y se generaliza y estabiliza el cambio y, por último, g) terminación, que es cuando se llega a una relación terminal, se deja al cliente y se suspende el proyecto o se inicia otro.

Como se mencionó con anterioridad en este documento, la intervención se apoyó también de un método cualitativo de Investigación-Acción, ya que debido al enfoque en DO era pertinente considerar las percepciones de los participantes y un diseño de intervención flexible, abierto y cíclico (Fernández de Sanmamed Santos, 2006), todo lo cual permitiera que quienes participaran lo hicieran de manera voluntaria y tuvieran herramientas para continuar diagnosticando sus necesidades e implementando acciones en el futuro.

La Investigación-Acción es una de las piedras angulares del DO; consiste en el proceso de recopilar de forma sistemática datos acerca de un sistema actual en relación con algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema, de retroalimentar esos datos al sistema para que por su parte propongan acciones, estas se emprendan y se evalúen los resultados de éstas, recopilando datos adicionales (French y Bell, 1996). Así también, French (1969, en French y Bell, 1996) explica que se puede emplear la Investigación-Acción como un proceso genérico en el DO, debido a que sus aspectos clave, cubren con todas las

características propias de este enfoque. La secuencia tiende a ser cíclica, enfocada en los problemas nuevos, anticipándolos cada vez con mayor efectividad a medida que la organización aprende a trabajar unida y de manera independiente.

La metodología de Investigación-Acción (Robbins y Judge, 2009) consta de cinco pasos los cuáles se describen a continuación:

1. Diagnóstico: se recaba información en conjunto con los miembros de la organización sobre los problemas, preocupaciones, cambios necesarios y fortalezas de la misma, se puede obtener información mediante preguntas, entrevista a los empleados, revisión de registros o la simple escucha de las preocupaciones de los empleados.

2. Análisis: el agente del cambio sintetiza la información recabada para determinar cuáles son las preocupaciones primarias, las áreas problemáticas, las áreas que representan puntos a favor para la organización y las acciones posibles.

3. Retroalimentación: las personas que están involucradas en el programa para el cambio deben involucrarse activamente para determinar cuál es el problema y como pueden participar para generar una solución. En esta etapa se comparte con los empleados lo que se descubrió en las etapas uno y dos, para corroborar la información y establecer relaciones entre los puntos a considerar. Con base en esto y con la ayuda del agente para el cambio, los empleados desarrollan planes de acción para poder ejecutar cualquier cambio necesario.

4. Acción: los empleados y el agente del cambio ejecutan las acciones específicas establecidas en la etapa anterior, para corregir los problemas que se identificaron y mantener las fortalezas que tienen como organización.

5. Evaluación: se evalúa la eficacia del plan de acción mediante el uso de los datos recabados inicialmente como parámetro para comparar los cambios posteriores encontrados.

En la Figura 1 se representan el modelo propio diseñado por el consultor, con los pasos que se siguieron para aplicar la intervención en DO en la OSC, el cual integra el modelo de planeación y el método de Investigación-Acción antes descritos.

MODELO DE INTERVENCIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

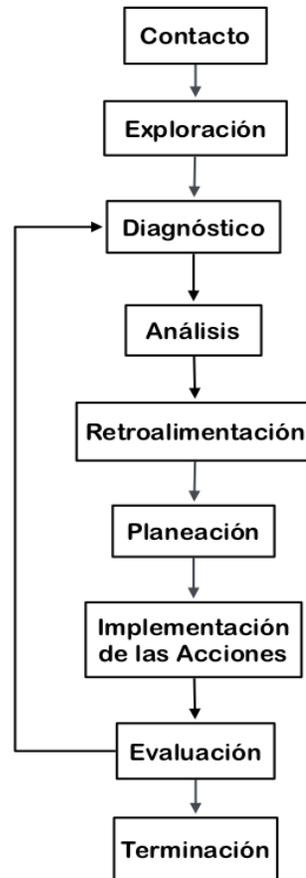


Figura 1. Modelo con los pasos que se siguieron para la intervención en DO.

1.2.1.2. Consideraciones éticas

Para la aplicación de las fases presentadas, se tomaron en cuenta los artículos contenidos en el Código ético profesional del Psicólogo en Yucatán (Navarrete Centeno y Sierra Osorio, 2013) y se asumió la responsabilidad de garantizar el bienestar de todos los participantes en la intervención, pues el consultor procuró que las actividades fueran realizadas en un ambiente cómodo, donde pudieron hablar abiertamente, sin sentirse juzgados o temerosos. En todo momento se les invitó a participar de manera voluntaria expresando sus opiniones, se tuvo el debido cuidado de aclarar aquellas ideas que pudieran

generar malestar entre los participantes y se contuvieron aquellas situaciones en las que las personas se vieron rebasadas por sus emociones.

Se respetaron los derechos y la dignidad de las personas atendidas, teniendo un cuidado responsable de su identidad a través de pseudónimos y el debido manejo confidencial del material y los documentos proporcionados para la realización de la intervención. Asimismo, se tomaron las medidas necesarias para asegurar la calidad del trabajo y proteger del daño a los participantes y en última instancia a la organización, a través de un manejo profesional y científico pertinente para resolver las eventualidades que se presentaron en durante la realización del trabajo. Los datos mostrados en este documento son resultado de la labor efectuada en la organización participante, a excepción de la información perteneciente a autores expertos en los temas, a los cuáles se les cita debidamente.

1.2.2. Ambientes de trabajo saludables.

Las organizaciones han ido evolucionando a lo largo de la historia y fue durante el siglo XX que el interés de las organizaciones dio un giro hacia cómo incrementar la productividad de la organización procurando al mismo tiempo no lesionar el bienestar de los individuos que laboran dentro de la misma; a los trabajadores se les dejó de considerar solamente como medios para proveer servicios a la sociedad. Se comenzó a reconocer que ellos podían pasar gran parte de su vida en el entorno laboral, el cual podía llegar a generar un profundo impacto en sus maneras de proceder; aunado al hecho de que los individuos que trabajan en una organización lo hacen porque tienen una serie de expectativas que esperan cumplir a través de ésta (Morgan, 1997, en Gamboa Ruíz, 2010). Es decir, existe una relación de influencia trabajador – organización que puede darse en ambos sentidos y puede llegar a tener consecuencias importantes. Algunas organizaciones se preocupan por mantener a sus empleados contentos pues reconocen la relevancia de su participación para la consecución de metas comunes. Existen factores determinantes que pueden hacer o no sentir satisfecho a un individuo y esto igualmente repercute en que los ambientes de trabajo puedan ser percibidos como saludables o no saludables (Gamboa Ruíz, 2010).

El entorno laboral es “el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta, la satisfacción y la productividad” (Barrios Casas y Paravic Klijn, 2006, p. 139). La relación evidente entre salud y trabajo ha llevado al surgimiento de planes destinados a fomentar ambientes de trabajo saludables y disciplinas como la salud ocupacional, cuya misión es “prevenir de manera adecuada las enfermedades y accidentes que éste puede generar, favoreciendo las mejores condiciones de trabajo y facilitando el desarrollo de las facultades físicas y mentales que nos caracterizan como seres humanos...” (Organización Internacional del Trabajo 1988, en Juárez García, 2004, p. 190).

Debido a que los factores determinantes en la salud de los trabajadores pueden ser muy diversos, Segredo Pérez, García Milian, López Puig, León Cabrera y Perdomo Victoria (2015), proponen el pensamiento sistémico como un método para fortalecer el desarrollo de las organizaciones, específicamente en lo que respecta al diseño y evaluación de las intervenciones, donde hay varios componentes a considerar en los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Señalan que hay cierta necesidad de alcanzar nuevos y mayores logros en la atención a la salud de las personas y de incrementar la satisfacción de la población y de los propios trabajadores de las instituciones. Esto obliga a contar con métodos transformadores que permitan identificar todo lo que influye, de forma positiva o negativa, sobre el rendimiento de las personas en el trabajo; es por esto que, igualmente Uh Perera (2008), destaca que un área importante en el análisis sistemático en el entorno, es evaluarlo a partir de la percepción de los que lo conforman, siendo el ambiente psicosocial el principal factor a revisar por su extensión en cuanto a componentes que lo conforman y a la relevancia que adquieren al relacionarse con los demás factores, lo cual se vio reflejado en los resultados de este proceso de intervención y será descrito más adelante.

La realización de este trabajo se basó en los ambientes de trabajo saludables que de manera inherente incluyen componentes de salud ocupacional que promueven tanto la

prevención, como en la promoción de ambientes adecuados de trabajo. Retomando a Barrios Casas y Paravic Klijn (2006), los entornos laborales saludables son:

Aquellos centros de trabajo en los que las condiciones van dirigidas a lograr el bienestar de los trabajadores pero no sólo en el sentido de un buen ambiente físico: se trata además de que existan buenas relaciones personales, buena organización, salud emocional, y que se promueva el bienestar familiar y social de los trabajadores a través de la protección de riesgos, estimulando su autoestima y el control de su propia salud y del ambiente laboral” (p. 139).

Se podría considerar a la salud ocupacional y ambientes de trabajo saludables como equivalentes. Para realizar este estudio se tomó como referencia la definición de este último que proporciona la OMS (2010a), pues es la única instancia que maneja este concepto como tal, considerándolo como “aquellos espacios en los que tanto los trabajadores como los directivos realizan acciones conjuntas a fin de mejorar los procesos que lleven a la protección y promoción de la salud y el bienestar de todos los asociados y la sostenibilidad de la institución” (OMS, 2010a, p. 6). A través de esta definición se pretende establecer un marco de referencia para la planificación y ejecución de estrategias sobre protección y promoción de la salud en los ambientes de trabajo.

El modelo propuesto se compone de un núcleo, acciones y cuatro factores o áreas de influencia. Los elementos que componen el núcleo son el compromiso por parte de la dirección y por parte del resto de los trabajadores, los valores y la ética. Las acciones son movilizar, estructurar, evaluar, priorizar, planificar, hacer, cualificar y mejorar. Igualmente incluye cuatro factores que influyen y que fungen como escenarios en los cuales pueden ser realizadas las acciones hacia ambientes de trabajo saludables, los cuáles fueron retomados para la realización de este trabajo; estos son, el ambiente físico de trabajo, el ambiente psicosocial, los recursos personales de salud y la participación de la organización en la comunidad (OMS, 2010a).

La promoción de la salud en el lugar de trabajo consta de la ejecución de políticas y actividades en los lugares de trabajo, diseñadas para ayudar a los empleadores y

trabajadores a aumentar el control sobre su salud y a mejorarla. Barrios Casas y Paravic Klijn (2006), señalan ésta tiene ciertas características fundamentales: a) carácter participativo y empoderador: promueve la participación de todos los miembros de las organizaciones; b) la cooperación multisectorial y multidisciplinaria, todos los actores sociales como el gobierno, las empresas y lugares de trabajo, los sindicatos, el sector de la salud, las instituciones de enseñanza superior, las organizaciones no gubernamentales, la comunidad y otras entidades se ven involucrados en su ejecución; c) por justicia social, los programas se ofrecen a todos los miembros del lugar de trabajo; d) las acciones deben ser sostenibles y convertirse en parte integral de la gestión y organización del lugar de trabajo y de la organización comunitaria que la rodea; e) tienen un carácter integral y dinámico, los programas reconocen el efecto combinado de los factores personales, ambientales, organizacionales, comunitarios, sociales e informativos sobre el bienestar del trabajador; y f) tiene componentes objetivos y subjetivos, lo que se puede observar directamente y lo que es percibido por los trabajadores. Asimismo, las intervenciones correspondientes a la promoción de la salud en el lugar de trabajo pueden incluir actividades como la construcción de políticas públicas de trabajo saludable; el fortalecimiento de la organización y participación de la comunidad trabajadora y general, el desarrollo de habilidades, responsabilidades personales y colectivas, así como crear ambientes favorables en el sitio de trabajo (Barrios Casas y Paravic Klijn, 2006).

1.2.2.1. Factores que influyen en los ambientes de trabajo saludables.

Tomando como referencia el modelo de la OMS (2010a), a continuación se describen los cuatro factores interrelacionados en los que se puede influir para desarrollar ambientes de trabajo saludables, los cuáles se describen a continuación:

a) Ambiente físico de trabajo: este factor está compuesto por la estructura, aire, maquinaria, mobiliario, productos, químicos, materiales y procesos de producción en el trabajo; es decir por todas aquellas características del entorno físico en el que el trabajador desempeña su empleo. Estos pueden afectar la seguridad y salud física de los trabajadores, así como su salud mental y bienestar. Los riesgos en el ambiente físico muchas veces pueden provocar discapacidades a los trabajadores e incluso la muerte, es por ello que las

primeras leyes y códigos ocupacionales de salud y seguridad se enfocan en estos factores (OMS, 2010a).

b) Ambiente psicosocial de trabajo: este factor incluye varios componentes relacionados con el clima organizacional, la organización del trabajo, la cultura institucional, las actitudes, los valores, las creencias y las prácticas que se llevan a cabo en la organización, así como las relaciones personales entre los trabajadores, lo cual puede llegar a afectar el bienestar mental y físico de los empleados, convirtiéndose en importantes riesgos psicosociales. A estos factores a veces se les suele llamar factores estresantes del lugar de trabajo en general, pues pueden generar estrés emocional o mental en los trabajadores (OMS, 2010a).

Así, el ambiente psicosocial está conformado por factores psicosociales. Algunas instituciones se preocupan por la protección y promoción de la salud entre los trabajadores a través del estudio de éstos en el entorno laboral. Este concepto teórico, fue definido por el comité mixto OIT/OMS en 1984 (en Luceño Moreno, Martín García, Jaén Díaz y Díaz Ramiro, 2005, p. 21 y en Pérez Bilbao y Nogareda Cuixart, 2012, p. 1) como “aquellas condiciones presentes en una situación de trabajo, relacionadas con la organización, el contenido y la realización del trabajo susceptibles de afectar tanto el bienestar y la salud (física, psíquica o social) de los trabajadores como el desarrollo del trabajo.” La relevancia de la observación de estos factores radica en la promoción de aquellos que favorecen los ambientes de trabajo saludables y en la prevención de aquellos que van en detrimento del trabajador, pues si no se manejan adecuadamente tienen potencial para convertirse en factores de riesgo.

Los riesgos psicosociales pueden ser definidos como “las interacciones entre las condiciones ambientales, el contenido, organización y gestión del trabajo; y las funciones y necesidades de los trabajadores, que podrían ejercer una influencia nociva en la salud de los trabajadores a través de sus percepciones y experiencia.” (Matabanchoy, 2012, p. 96). Con respecto a este tipo de factores, las organizaciones tienen la responsabilidad de identificar, evaluar, prevenir y monitorear de manera permanente la exposición de los

trabajadores a éstos, comprendiendo tanto aspectos intralaborales, como extralaborales y las condiciones individuales o características intrínsecas del trabajador. Los factores de riesgo psicosocial son entendidos como la interacción del trabajador y su medio ambiente, su satisfacción laboral y las condiciones de su organización, por una parte y, por otra parte, sus capacidades, necesidades, cultura y satisfacción personal fuera del trabajo, lo que a través de percepciones y experiencias pueden influir en la salud, rendimiento y satisfacción en el trabajo, pudiendo llegar a generar algún tipo de daño en el trabajador. Igualmente incluyen la forma en como el trabajo se organiza y se divide, lo cual también puede llegar a generar daño en el trabajador (Matabanchoy, 2012).

c) Recursos personales de salud en el trabajo: consisten en el entorno propicio, los servicios de salud, la información, los recursos, las oportunidades y la flexibilidad que brinda una empresa u organización a los trabajadores con la finalidad de poder apoyarlos o motivarlos para mejorar o mantener sus prácticas de estilo de vida saludable, así como vigilar y apoyar su salud física y mental. Algunos ejemplos de temas relacionados con estos recursos personales tienen que ver con condiciones predominantes en el lugar de trabajo o la falta de información y conocimientos que pueden hacer que los trabajadores tengan dificultades para adoptar modos de vida sanos o mantenerse saludables (OMS, 2010a).

d) Participación de la organización en la comunidad: aunque la OMS (2010a), originalmente denomina este factor participación de empresa en la comunidad, para la realización de este trabajo se hizo una modificación en el nombre, utilizando el término más general de “organización”, debido a las características del entorno en el que sería utilizado. Esto es, si bien una OSC comparte con la empresa el ser una organización, se diferencia de la misma en cuanto que se caracteriza por sus actividades sin fines de lucro y por su servicio orientado específicamente a la comunidad. Éste factor puede ser a veces muy discreto o tener menos efectos evidentes, mientras que otras veces pueden tener un gran aporte e impacto en la comunidad en la que se desarrolla. La participación de la organización en la comunidad incluye las actividades que ésta realiza, los conocimientos especializados y otros recursos que aporta a las comunidades en las que funciona, tanto en sus aspectos físicos como sociales, y que afectan la salud física y mental, la seguridad y el

bienestar de los trabajadores y sus familias, puesto que, al existir las organizaciones en las comunidades, de cierta manera las afectan y se ven afectadas por ellas (OMS, 2010a). En este sentido este es un rubro de gran importancia para las OSC, pues a diferencia de otras organizaciones, éstas dirigen sus servicios directamente al beneficio de las comunidades en las que trabajan y, por lo tanto, todos los logros o cambios que pudieran generar, así como los desaciertos, están relacionados o se ven altamente influenciados por la manera en que se manifiestan los componentes de su ambiente físico y psicosocial, así como por los recursos personales de salud con los que cuentan los trabajadores.

1.2.2.2. Beneficios de la promoción de ambientes de trabajo saludables.

La OMS (2010b) menciona que generalmente, el trabajo por sí mismo es bueno para la salud física y mental, ya que es el medio principal para obtener los recursos económicos adecuados para el bienestar material y la participación en la sociedad; y, frecuentemente, es parte central de la identidad del individuo y de su estatus social. Además, la promoción de entornos de trabajos saludables es algo muy importante, puesto que las organizaciones requieren de personas para alcanzar la mayor efectividad, el éxito y lograr conseguir la misión en su trabajo, así como traducir esto en mayores ganancias económicas. Para lograr sus fines, las personas requieren de ambientes en los que se cuente con las mejores condiciones para mantener y mejorar su salud física y mental, así como que se fomente la promoción y protección de su salud.

La salud y el bienestar de los trabajadores impactan directamente en la habilidad de la organización para realizar sus funciones, y para alcanzar su visión y misión. Existe bastante evidencia que demuestra que, a largo plazo, las compañías más exitosas y competitivas son aquellas que tienen los mejores registros de salud y seguridad, y los trabajadores más seguros, sanos y satisfechos. En apoyo a estas afirmaciones sobre creación de espacios de trabajo que promuevan la salud física y mental, la Estrategia de Salud Mental para Canadá afirma que, los esfuerzos para mejorar la salud y el bienestar general pueden ayudar a mejorar la productividad de los empleados y a reducir los altos costos que generan las aseguradoras por las condiciones físicas y mentales (OMS, 2010b).

Para las agencias globales, incluida la OMS y la OIT es de suma importancia tomar en cuenta el hecho de que los trabajadores conforman casi la mitad de la población, éstos se desarrollan en ambientes de trabajo que constituyen una gran influencia a nivel individual y familiar; asimismo, llegan a impactar en la productividad, competitividad y sustentabilidad de las organizaciones, en la economía nacional de los países y finalmente en la economía global. En conclusión, promover ambientes de trabajo saludables favorece la buena salud del trabajador, que a su vez contribuye a una alta productividad, competitividad, sustentabilidad y éxito de la empresa u organización, lo que lleva al bienestar individual y social, a la prosperidad y desarrollo económico de los trabajadores y del país (OMS, 2010b).

1.2.2.3. Modelos teóricos de salud ocupacional relacionados con los ambientes de trabajo saludables.

Aunque desafortunadamente en México son pocos los estudios de salud ocupacional que se han realizado (Juárez García, 2004). En los últimos años se ha comenzado a estudiar con mayor profundidad la composición de los ambientes de trabajo saludables y fundamentalmente las consecuencias que esto genera a nivel individual, organizacional y, hasta nacional (Nader, Pena Bernate y Sánchez Santa-Bárbara, 2014). A continuación, se describirán algunos de los modelos existentes.

En el Modelo de demandas-recursos laborales, Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli, (2001) proponen que en los ambientes de trabajo saludables existen prácticas o recursos estructurales y sociales, a nivel de puesto y a nivel organizacional, que son responsables de la creación de organizaciones positivas. La principal proposición de este modelo es que en cualquier ocupación que se tenga, las condiciones del ambiente de trabajo pueden traer consecuencias para la salud (Bakker, Demerouti, De Boer, y Schaufeli, 2003, en Llorens, Del Líbano y Salanova, 2009). Las características del ambiente se dividen en dos categorías, las demandas y los recursos, las primeras tienen un carácter negativo y se refieren a todos aquellos aspectos tanto físicos, como psicológicos, sociales u organizacionales que significan un esfuerzo físico o psicológico para el trabajador y que a su vez representan un coste. Los segundos, por su parte, tienen una connotación más

positiva, debido a que pueden actuar como amortiguadores reduciendo el impacto de las demandas laborales sobre la salud psicosocial; éstos se refieren a los aspectos físicos, psicológico, sociales u organizacionales que ocupan una función importante para el logro de metas, la estimulación para el crecimiento y el desarrollo personal. Este modelo permite evaluar ambas categorías en toda su complejidad considerando tres niveles de análisis, el nivel de tareas, el nivel social y el nivel organizacional, y plantea que las demandas deben reducirse para, a su vez, reducir el malestar de los trabajadores, mientras que los recursos deben aumentarse para con ello aumentar el bienestar de los trabajadores.

Warr (1990) propone una aproximación llamada ‘modelo vitamínico’ como una metáfora respecto de los efectos de las vitaminas (recursos) sobre la salud física (el bienestar psicológico). Básicamente hace referencia a los recursos relacionados con las mismas tareas que realizan los empleados o bien recursos del ambiente social más inmediato. Para su estudio identificó nueve características o recursos del trabajo que afectan al bienestar psicológico: la claridad de las tareas y del rol laboral, autonomía en el trabajo, oportunidades que ofrece el trabajo para el contacto social, variedad de las tareas, existencia de información y retroalimentación sobre el trabajo, un salario justo, seguridad física en el trabajo, un trabajo que sea valorado socialmente y apoyo del supervisor. En relación al modelo propuesto por Warr (1990), Soria (2008) diferencia entre cuatro tipos de recursos o prácticas para estructurar y llevar a cabo los procesos de trabajo: a) recursos estructurales que pertenecen al ambiente físico-estructural; b) recursos de tarea, como la claridad de las tareas y del rol laboral, la autonomía, la variedad de las tareas, y la existencia de información y retroalimentación sobre las tareas realizadas; c) recursos de la organización, como prácticas directivas y de gestión de recursos humanos, cultura, valores y objetivos organizacionales; y d) recursos sociales, es decir, aquellos que se relacionan con las personas con las que se trabaja.

Por otro lado, Dejoy y Wilson (2009) diseñaron un modelo que contempla cinco dimensiones: la primera incluye los atributos generales de la organización (valores, creencias, prácticas y políticas); la segunda contempla el clima organizacional, entendido como el conjunto de percepciones, estilos de comunicación y relaciones interpersonales

que se dan en el interior de la institución; la tercera dimensión está referida al diseño del trabajo, en el que se destacan las exigencias que implican las tareas diarias; la cuarta dimensión involucra el análisis del futuro del trabajo en términos de equidad y desarrollo de carrera; mientras que la quinta y última de las dimensiones se denominó ajuste psicológico al trabajo y se refiere, al impacto que ejercen ciertos factores institucionales sobre la salud y calidad de vida laboral de quienes integran la organización.

Desde otro punto de vista, la American Psychological Association (APA, 2012) considera que una organización puede considerarse saludable cuando desarrolla actividades de promoción de la salud, brinda ayuda y apoyo a sus empleados, cuida la seguridad de sus integrantes y busca mejorar la salud antes que promover la enfermedad. Aunque no existe un modelo específico que se haya derivado de esta definición, sí se ha podido establecer que aquellas organizaciones que son o desean ser saludables deben implementar prácticas que lleven a una mayor participación de los empleados, un mayor equilibrio en el balance entre la vida laboral y la familiar o extralaboral, un mayor desarrollo personal y profesional de los empleados, mejoras en la salud y la seguridad y mayor reconocimiento hacia los empleados. Asimismo, según Luthans y Youssef (2004) existen al menos tres aspectos valiosos de las características sociales que ayudan a crear una ventaja para que los entornos de trabajo sean saludables, estas son las redes sociales de trabajo, las normas sociales y la confianza.

Así, existen varios modelos de ambientes de trabajo saludables cada uno con una visión particular acerca de los componentes que los conforman y la forma en que éstos interactúan. En la Tabla 1 se muestra una comparación de los modelos presentados con anterioridad, en donde se recalcan los componentes que toman a consideración cada uno de ellos. También, se puede observar que aunque consideran diferentes componentes, hay varios que coinciden entre sí; asimismo, se hace notar que todos ellos se podrían agrupar en alguno de los factores considerados por la OMS (2010a). Sin embargo, existen algunas diferencias centradas en la visión de los modelos acerca de si los componentes considerados se relacionan e influyen de manera positiva o negativa en los ambientes de trabajo saludables y la forma en que proponen encontrar un equilibrio entre ellos.

Para la realización de este trabajo, se retomó el Modelo de ambientes de trabajo saludables propuesto por la OMS (2010a), y el Modelo de demandas-recursos laborales propuesto por Demerouti et al., (2001), debido a que el primero permitió hacer una exploración profunda e integrada de aquellas cosas del ambiente que influyen en la salud de los trabajadores, mientras que el segundo facilitó situar aquellos componentes resultantes del análisis en rubros que permitieran saber si se debían aumentar o reducir dichas características para promover la salud en los participantes.

Tabla 1

Comparativa de características generales y componentes que conforman los modelos de ambientes de trabajo saludables

Modelo	Modelo de demandas-recursos laborales de Demerouti et al., (2001)	Modelo vitamínico de Warr (1990)	Modelo vitamínico de Soria (2008)	Modelo de Dejoy y Wilson (2009)
Características generales	Considera que el ambiente de trabajo puede tener consecuencias negativas o positivas, dependiendo del esfuerzo y costes o de la funcionalidad para el logro de metas y el estímulo para el crecimiento y desarrollo del trabajador.	Basa su estudio en las dimensiones de placer y activación que se pueden generar a través una serie de características del puesto que funcionan como “vitaminas” laborales.	Agrupar los componentes del modelo de Warr en cuatro tipos de recursos o prácticas.	Establece cinco dimensiones que tienen un impacto en la salud de los trabajadores.
Componentes que considera	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demandas: a nivel tarea, social y organizacional. 2. Recursos: a nivel tarea, social y organizacional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Claridad de las tareas y del rol laboral. 2. Autonomía en el trabajo. 3. Oportunidades que ofrece el trabajo para el contacto social. 4. Variedad de las tareas. 5. Existencia de información y retroalimentación sobre el trabajo. 6. Salario justo. 7. Seguridad física en el trabajo. 8. Trabajo que sea valorado socialmente. 9. Apoyo del supervisor. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos estructurales. 2. Recursos de tarea. 3. Recursos de la organización. 4. Recursos sociales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atributos generales de la organización 2. Clima organizacional 3. Diseño del trabajo 4. Análisis del futuro del trabajo 5. Ajuste psicológico al trabajo

1.2.3. Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).

Las OSC, atienden temas de gran impacto social en la actualidad, los profesionales y los ámbitos en los que éstas suelen laborar, se encuentran caracterizadas por altas exigencias con consecuencias en el desempeño, la salud y la calidad de vida de los trabajadores (Juárez García, 2004), lo cual hace destacar la necesidad de promover ambientes de trabajo saludables. Es por esto que se considera fundamental la implementación de intervenciones con un enfoque de DO, pues es importante que las OSC logren llevar a cabo un correcto desenvolvimiento en los ámbitos de su interés.

Para lograr clarificar que son las OSC, primero hay que entender que es la Sociedad Civil (SC), ésta se concibe actualmente como un conjunto complejo de múltiples comunidades, asociaciones y expresiones cuya característica principal es que son diferentes y autónomas. Estas no constituyen dependencias estatales ni son entidades con fines de lucro, se rigen por sus propios intereses, valores y creencias. Sin embargo, sí se relacionan con el estado y el mercado económico, para la consecución de sus objetivos; es decir, se encuentran en un punto intermedio al que podemos llamar tercer sector (Guarín y Vivas, 2013). Se plantea la existencia de tres sectores, el público, que se identifica con el gobierno, el sector privado o empresarial y el tercer sector que está integrado por la SC. Otra forma de expresarlo es identificando al primer sector como el estado, el segundo sector como el sector lucrativo y el tercero conformado por las organizaciones sin fines de lucro. Es en este último donde se pueden encontrar a las OSC (Girardo, 2010, Macip Bazán y Cuatecontzi Mozencahuatzi, 2011, Aguilar Valenzuela, 2012).

En 1997 el Banco Mundial (en Liberti, 2007) definió a las OSC como organizaciones privadas que desarrollan actividades para cubrir ciertas necesidades de áreas en la que la sociedad se encuentra vulnerable. Son organizaciones no lucrativas, a veces dedicadas a la investigación o que prestan servicios, o son organizaciones profesionales y sindicales, fundaciones, incluyendo a las asociaciones locales, de aldea o de barrio, en resumen, podría definírselas como organizaciones privadas que sirven a intereses públicos. Las OSC pueden encontrarse en diferentes contextos, son un universo multifacético que comparte características particulares, se constituyen legalmente y son

acordes a los principios de convivencia social, no buscan acumular capital financiero o patrimonial, son apartidistas, heterogéneas y plurales, son autónomas, procuran una estructura organizativa horizontal, son autogobernadas, pueden incluir a una gran diversidad de actores de todos los ámbitos, son de adhesión voluntaria y su actitud es de apertura e inclusión (Guarín y Vivas, 2013).

No existe un consenso entre las formas en las que se pueden clasificar las OSC, pero esta categorización depende de los criterios utilizados para determinar la dimensión del análisis y de la concepción general de organización civil de la que se parte. Algunos ejemplos de las maneras en que se pueden diferenciar son de acuerdo a su área de trabajo, a sus medios y objetivos, su lógica de acción, sus temas y pertenencias sociales, la existencias de leyes que las amparen, su estructura de trabajo, su configuración a partir de la estructura social y su capacidad cooperativa y de gestión. Otra diferenciación que resulta bastante relevante para las OSC, por su importancia para determinar el tipo de acciones que impulsarán, es la que se propone de acuerdo a la vinculación que se mantiene con el estado, pudiendo convertirse en organizaciones conflictivas o cooperativas. El primer caso corresponde a aquellas que se enfocan en suplir o complementar aquellas funciones que son propias del estado, pero que se encuentran ausente, hay una carencia de ellas o se necesitan en sectores poco desarrollados. El segundo caso tienen que ver con aquellas OSC en las que las relaciones suelen analizarse como juegos de fuerza, ellas demandan, exigen o protestan frente al estado y operan como un mecanismo de control de la calidad del trabajo de las instituciones pertenecientes a éste (Guarín y Vivas, 2013).

Las actividades de las OSC han ido incrementándose. No obstante, en el año 2009, solamente en México existían alrededor de más de cuatrocientas referencias de bases de datos que contaban con registros de actividad de OSC. En algunas de éstas se intentaba plasmar el testimonio de las características de su trabajo, se hacían notar los problemas a los que mayormente se enfrentan para asegurar su supervivencia, la necesidad de apoyo tanto técnico, como organizativo y financiero, así como la necesidad de sistematizar sus aprendizajes y trasladarlos al plano académico para poder beneficiar a más organizaciones. A pesar de ello, en ese momento la mayoría de las experiencias ponían más atención a la

incidencia que las OSC tenían en las políticas públicas y actualmente se sigue esta tendencia sin poner atención a otros aspectos a considerar para el buen manejo de este tipo de organizaciones (Hernández, Mendoza y Franco, 2004). Si bien los avances y aportaciones de la OSC son evidentes, aún se pueden encontrar ciertos problemas o debilidades en ellas, lo cual es una manifestación de la necesidad de estandarizar sus experiencias y teorizar sus prácticas con el propósito de comprenderlas y mejorarlas (Aguilar Valenzuela, 2012).

Capítulo 2. Presentación del problema o caso

2.1. Descripción del escenario y de los participantes

La OSC en donde se llevó a cabo el trabajo, es una organización estatal sin fines de lucro, apartidista y no religiosa que basa su trabajo en los principios y valores expresados en la Convención Internacional de los Derechos del Niño de las Naciones Unidas, que busca generar en los niños y jóvenes procesos educativos permanentes a través de una cultura de participación y de formación ciudadana. Asimismo, tiene presencia a nivel nacional y a nivel internacional en más de 120 países. Es el movimiento independiente más grande del mundo a favor de los niños, para ayudarlos a desarrollar su potencial, luchando para que ejerzan activamente sus derechos y tengan una vida digna, plena y democrática.

Su misión es inspirar avances en la forma en la que el mundo trata a las niñas, niños, adolescentes y lograr un cambio inmediato y duradero en sus vidas. Su visión es lograr un mundo en el que cada niña, niño y adolescente tenga el derecho a la supervivencia, a la protección, al desarrollo y a la participación. Su labor está sustentada en cinco valores, descritos a continuación:

1. Rendición de cuentas: se comprometen a emplear eficazmente sus recursos para alcanzar resultados tangibles, a rendir cuentas frente a sus colaboradores, las organizaciones con las que trabajan y, por encima de todo, a las propias niñas y niños.
2. Exigencia: son exigentes con ellos mismos y con sus colaboradores, establecen objetivos ambiciosos y están comprometidos con la mejora de todo lo que hacen por la niñez.
3. Colaboración: se respetan y valoran unos a otros, les enriquece su diversidad y cooperan con otras organizaciones para potenciar sus fortalezas en beneficio de niñas, niños y adolescentes.
4. Creatividad: están abiertos a nuevas ideas, acogen el cambio y asumen retos para encontrar soluciones sostenibles con y para las niñas, niños y adolescentes.

5. Integridad: Aspiran a los más altos niveles de honestidad e integridad, a no comprometer nunca su buen nombre y a actuar siempre en el interés superior de las niñas, niños y adolescentes.

Además de los valores, la organización se rige por un Código de Conducta Internacional al implementar acciones. Se acepta la responsabilidad especial de proteger los derechos humanos en general y los derechos de niñas y niños en particular, de igual forma se acepta la responsabilidad especial de dar un buen ejemplo y de crear ambientes que apoyan al personal a mantener estos estándares, así como de ayudar a corregir aquellos comportamientos que están fuera de este Código. El actuar se define a través del Enfoque de Derechos, con perspectiva de género e interculturalidad; esto quiere decir que se reconocen a las niñas y niños como personas, sujetos que deben poder decidir y gozar de sus derechos plenamente en igualdad. Este enfoque permite identificar el Interés Superior del Niño y luchar porque cada uno tenga derecho a la participación, a la no discriminación, a la supervivencia y al desarrollo.

Igualmente, la labor se basa en la Teoría del Cambio; se busca ser la voz de la niñez, innovar, construir alianzas y lograr resultados a gran escala. Considerando esto como la esencia de la organización, como una forma de vida para todos los que integran este movimiento. Asimismo, las intervenciones educativas están orientadas a trabajar con las niñas y niños que viven en las condiciones de mayor marginación, en donde sus derechos no están asegurados ni reconocidos. Se trabaja sistemáticamente en proyectos en los que se abordan la supervivencia, el desarrollo, la no discriminación y la participación teniendo como hilo conductor el interés superior del niño para generar profundos cambios de conciencia. Esto se lleva a cabo a través de tres líneas de trabajo: programas de atención directa, incidencia política y cumplimiento social.

En el momento de la realización del presente trabajo la organización no contaba con un organigrama escrito de manera formal, pero se seguían ciertas líneas de comunicación y mando, y los puestos estaban bien identificados (Ver Figura 2). Es importante mencionar que, aunque inicialmente esta fue la forma en que estaban estructurados los puestos de la organización, durante todo el proceso se suscitaron muchos cambios.

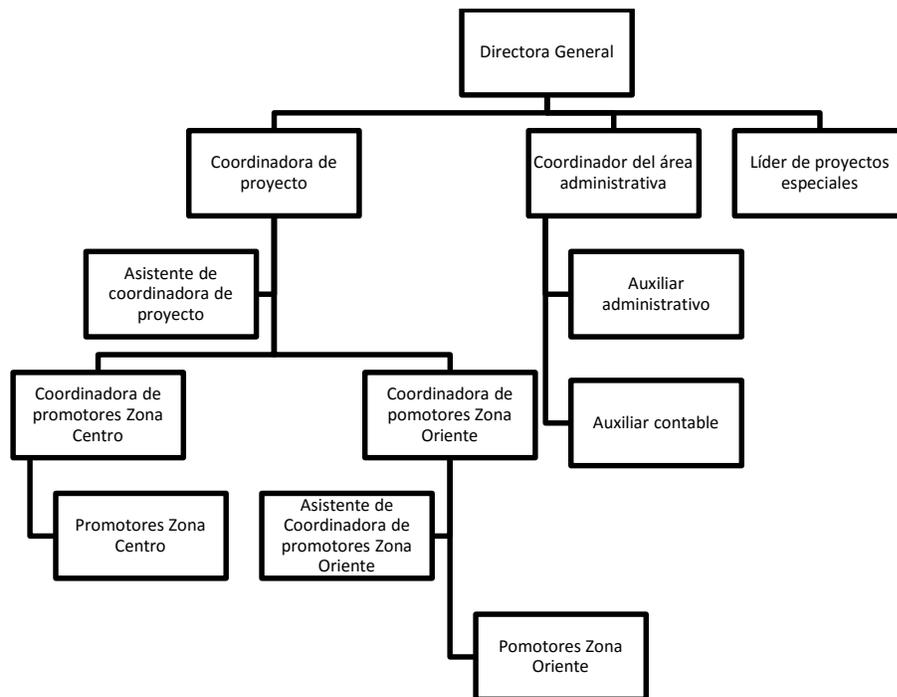


Figura 2. Organigrama de la OSC en donde se realizó el trabajo.

En México esta organización tiene presencia desde 1973 y trabaja con niñas, niños y adolescentes en 23 entidades federativas. En el estado de Yucatán cuenta con dos oficinas, en la zona centro y zona oriente del estado. Se trabaja en Mérida y los municipios conurbados de Kanasín y Tixpehual, igualmente, se tiene presencia a nivel estatal en los municipios de Chankóm, Chikindzonot, Tekóm, Tixcacalcupul y Yaxcabá ubicados al oriente del estado de Yucatán.

Los participantes en la fase de contacto fueron el Exdirector General y la Directora General actual y en la fase de exploración fueron la Directora General y la Coordinadora de Proyectos de la organización, mientras que para la fase de diagnóstico participaron ocho trabajadores de oficina y cinco promotores que laboraban en escuelas y centros comunitarios de distintas comunidades de la zona centro, así como dos trabajadores de oficina y seis promotores que laboran en la zona oriente del estado, teniendo un total de 21 participantes.

En la fase de retroalimentación participaron en total diecisiete personas, pues ya se habían dado movimientos, bajas y nuevos ingresos al momento de su realización. De la zona centro participaron diez personas, siete trabajadores de oficina, de los cuáles seis habían estado en el diagnóstico bajo el mismo puesto y uno había pasado de ser promotor a ser trabajador de oficina, Asimismo de la zona centro participaron tres promotores, de los cuáles dos habían estado en el diagnóstico y uno que, aunque se encontraba laborando en ese momento, no pudo estar presente en la entrevista. De la zona oriente participaron los mismos dos trabajadores de oficina que estuvieron presentes en el diagnóstico y siete promotores, de los cuáles seis habían estado presentes con anterioridad y uno era de nuevo ingreso. Al terminar con esta fase se continuó con la fase de planeación contando con los mismos participantes descritos con anterioridad.

Para la fase de implementación de las acciones se contó con diferentes números de participantes en cada sesión, debido a que durante este período hubo muchos cambios, algunas personas se fueron de la organización, cambiaron de puesto o se incorporaron a la organización. Para la primera sesión se reunió a todos los miembros de ambas zonas de la organización habiendo un total de 20 participantes, a la segunda y tercera sesión para los trabajadores de la zona oriente asistieron siete personas en total, dos trabajadores de oficina y cinco promotores y a la segunda sesión para los trabajadores de la zona centro asistieron un total de 16 individuos, ocho trabajadores de oficina y ocho promotores. Debido a que las entrevistas para la fase evaluación final se quedaron a modo de propuesta, para evaluar la implementación de acciones se utilizó, el registro de las observaciones del consultor y las respuestas obtenidas al final de cada sesión del taller por parte de los participantes.

2.2. Instrumentos y/o estrategias utilizadas

a) Fase de contacto: se realizó mediante un correo electrónico entre el consultor, el Exdirector General y la Directora General actual, en este correo se habló sobre los intereses de las partes.

b) Fase de exploración: fue llevada a cabo mediante una junta entre el consultor, la Directora General y la Coordinadora de Proyectos, en ésta los temas que se trataron, fueron

la explicación de la forma en la que se realiza una intervención en DO, las problemáticas que se presentaban en ese momento, el manejo de los tiempo para la aplicación y el contrato psicológico.

c) Fase de diagnóstico: para esta fase se utilizaron entrevistas semiestructuradas individuales y grupales. Estas se definen como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona, llamada entrevistador y otra u otras, llamadas entrevistados, el caso específico de este tipo de entrevistas, se basa en una guía de preguntas teniendo la libertad de introducir otras adicionales, si así se requieren, para aclarar o complementar la información (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014). Los temas que se exploraron fueron los correspondientes a los factores de ambientes de trabajo saludables, el ambiente físico, el ambiente psicosocial, los recursos personales de salud en el trabajo y la participación de la empresa en la comunidad.

d) Fase de retroalimentación: reuniones de trabajo, las cuales consisten en la agrupación de varias personas en un momento y espacio determinado con un fin en particular, desde la perspectiva de DO. Estas pueden tener fin particular que la mayoría de los cambios planteados sean realizados con la participación conjunta de las partes interesadas (Ferrer Pérez, 2000). En dichas reuniones se discutieron los factores del ambiente físico y social, los recursos personales de salud en el trabajo y la participación de la organización en la comunidad de la OSC, resultantes de la fase de diagnóstico.

e) Fase de planeación: en las mismas reuniones de trabajo realizadas para la retroalimentación, se establecieron las estrategias de acción para implementar cambios en la organización.

f) Fase de implementación de las acciones: esta fase se realizó mediante talleres, los cuales son un tipo de herramienta que implica la reunión de un grupo de entre 10 y 30 personas. Es una herramienta que facilita su interacción, a través de actividades en un lapso determinado de tiempo; el trabajo puede ser intenso, tiene propósitos y objetivos definidos y hace válida la utilización de diversas técnicas didácticas que propicien el conocimiento a través de la acción; y quien los conduce proporciona asesorías para promover el desarrollo

de las capacidades del participante, derivando en un producto que debe ser evaluable, tangible, útil y aplicable (González Núñez, Monroy de Velasco y Kupferman Silberstein, 1999). Las temáticas abordadas fueron para el ambiente físico de trabajo, el orden; para el ambiente psicosocial de trabajo, la comunicación y la organización del trabajo; para los recursos personales de salud en el trabajo, el manejo del estrés mediante la relajación y el fomento de la actividad física y mental; y para la participación de la organización en la comunidad, el seguimiento.

g) Fase de evaluación: se utilizaron observaciones del consultor durante todas las fases de intervención, entendidas como técnica de investigación científica que consiste en mirar a profundidad para detectar y asimilar información, ésta debe de tener un propósito específico, ser planteada cuidadosa y sistemáticamente y se debe llevar un control cuidadoso por escrito de la información obtenida, el tipo específico de observación utilizada fue participativa, pues el observador participó de manera activa dentro del grupo que se estudió, tanto de manera externa, en cuanto a actividades, como de manera interna, en cuanto a sentimientos e inquietudes (Pick de Weiss y López Velasco de Faubert, 2007). Igualmente, al final de cada sesión de taller se les planteaban preguntas a los participantes para saber que les había gustado y qué mejorarían para así recabar información para evaluar el proceso. Además se planteó la utilización de entrevistas semiestructuradas individuales a personas clave al final de la fase de implementación de las acciones, como las utilizadas en la fase de diagnóstico, pero esto quedó a nivel de propuesta. Se registraron las características de la aplicación del proceso, los objetivos cumplidos, los cambios generados y los aprendizajes de los participantes.

Capítulo 3. Programa de intervención desarrollado

3.1. Criterios utilizados para diseñar el programa de intervención

Para justificar la realización de la intervención se retomó toda la información recabada en las fases de exploración, diagnóstico, retroalimentación y planeación y se incluyó el uso de dos modelos teóricos, pues como plantea Quijano Medina (2014), la utilización de modelos teóricos es indispensable para obtener un diseño de intervención funcional que contribuya al alcance de los objetivos deseados.

Uno de los principales intereses de la organización en el momento de la fase de exploración fue mejorar el clima laboral y la comunicación. Desde el punto de vista de ambientes de trabajo saludables, estos componentes pertenecen al factor de ambiente psicosocial, aunque este factor suele ser muy extenso, era bastante probable que algunas de las principales problemáticas estuvieran relacionadas con otros factores, que también pudieran estar afectando el bienestar de los trabajadores, por lo que era necesario analizar los demás factores de ambientes de trabajo saludables para entender a profundidad y de una manera más integral las características de esta OSC. Por ello se tomó la decisión de explorar de manera más profunda la situación actual de la organización mediante el diagnóstico de todos los factores de ambientes de trabajo saludables del modelo propuesto por la OMS (2010a).

El objetivo principal en la fase de diagnóstico de los factores propuestos por la OMS (2010a) fue identificar aquellos aspectos en cada uno que constituirían una fortaleza o área de oportunidad para promocionar o mantener los ambientes de trabajo saludables. Puesto que la relación entre estos factores es muy compleja, se decidió tomar también como referencia el modelo de demandas-recursos laborales, ya que era el que mejor se adecuaba para explicar la relación de los componentes resultantes del diagnóstico y determinar en cuáles se debía incidir para generar cambios en la organización; lo cual ayudó a delimitar de qué manera interactuaban ciertas variables para promover la salud en los trabajadores. En la Figura 3, se presenta un esquema del modelo de demandas-recursos laborales con los

componentes elegidos en la fase de la retroalimentación por los trabajadores como los más importantes para trabajar.

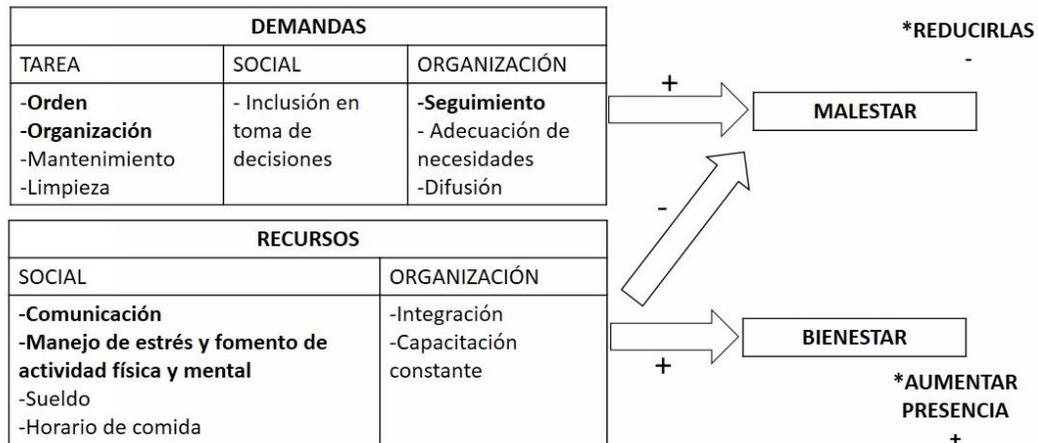


Figura 3. Distribución de los componentes elegidos de los factores de ambientes de trabajo saludables de acuerdo al modelo de demandas-recursos laborales. Se ubican en negritas los componentes que se mencionaron con mayor frecuencia y sin negritas los demás que fueron mencionados como relevantes para los trabajadores. La presencia de mayores demandas o menores recursos conlleva mayor malestar por lo que deben reducirse y aumentarse respectivamente, mientras que la presencia de mayores recursos conlleva mayor bienestar por lo que deben mantenerse o seguirse aumentando.

Con base en la información que se analizó en el diagnóstico y la que se analizó por los trabajadores en la fase de retroalimentación se eligió implementar acciones en los componentes que habían sido mencionados con mayor frecuencia e identificados como los más importantes por los miembros de la organización mediante el modelo de ambientes de trabajo saludables de la OMS (2010a), pero que además mediante el modelo de demandas-recursos laborales, se observó que podían ser modificados para aumentar el bienestar de los trabajadores o reducir su malestar. En la Figura 4, se presenta un esquema con los factores de ambientes de trabajo saludables propuestos por la OMS y la clasificación de los componentes elegidos por los trabajadores de acuerdo al modelo de demandas-recursos laborales.

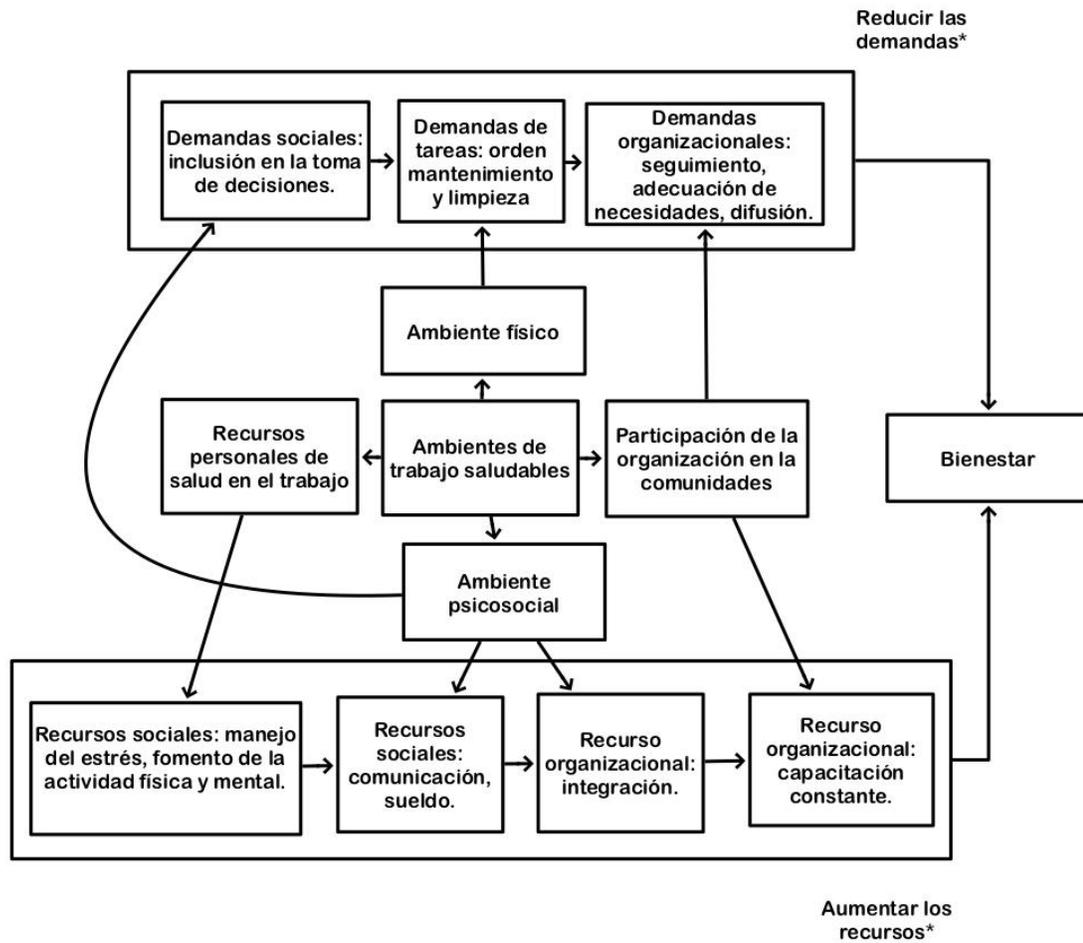


Figura 4. Factores de ambientes de trabajo saludables según el modelo de la OMS y la clasificación de los componentes elegidos por los participantes según el modelo demandas-recursos laborales.

En la fase de planeación los participantes establecieron las estrategias y momentos específicos con los que proponían abordar las temáticas elegidas para poder integrar de esta forma los planes de acción para cada componente de cada factor de ambientes de trabajo saludables, dividiéndolos en aquellos que el consultor realizaría debido a la importancia expresada por los trabajadores y la pertinencia de acuerdo al modelo de demandas-recursos laborales, y aquellos que la organización debía gestionar por su cuenta, los primeros quedaron conformados de la siguiente manera: para el ambiente físico de trabajo, el orden;

para el ambiente psicosocial de trabajo, la comunicación y la organización del trabajo; para los recursos personales de salud en el trabajo, el manejo del estrés mediante la relajación y el fomento de la actividad física y mental; y para la participación de la organización en la comunidad, el seguimiento; mientras que los segundos quedaron conformados como se describe a continuación: para el ambiente físico de trabajo, el mantenimiento de centros comunitarios y la limpieza de baños en las escuelas; para el ambiente psicosocial de trabajo, el sueldo, la inclusión en la toma de decisiones y la integración; para los recursos personales de salud en el trabajo, el horario de comida; y para la participación de la organización en la comunidad, la capacitación constante, la adecuación de necesidades y la visibilidad (Ver Tabla 2).

Tabla 2

Desglose de los responsables de la aplicación de la intervención, los factores de ambientes de trabajo saludables y los componentes resultantes del diagnóstico

Responsable de la intervención	Factor	Componente
Consultor	Ambiente físico de trabajo	Orden
	Ambiente psicosocial	Comunicación Organización del trabajo
	Recursos personales de salud en el trabajo	Manejo de estrés (relajación) y fomento de actividad física y mental
	Participación de la organización en la comunidad	Seguimiento (cualitativo y cuantitativo)
	Ambiente físico de trabajo	Mantenimiento en centros comunitarios Limpieza de baños en escuelas
Organización de la Sociedad Civil	Ambiente psicosocial	Sueldo Inclusión en la toma de decisiones Integración y trabajo en equipo
	Recursos personales de salud en el trabajo	Horario de comida
	Participación de la organización en la comunidad	Capacitación constante Adecuación de necesidades Difusión y visibilidad

Finalmente después de recabar y analizar toda la información resultante de la fase de retroalimentación y planeación, ésta se plasmó en un reporte ejecutivo (Ver Apéndice C) que le fue expuesto en una reunión de trabajo a la Directora General y a la Coordinadora de proyectos, para que dieran su autorización para comenzar con la fase de implementación de las acciones, de acuerdo a aquellas estrategias que ellas eligieron y que se acordaron con el consultor. En esta junta se les presentó el reporte técnico de manera visual y oral; asimismo se les hizo ver que aunque se pudo pensar que el número de componentes que los miembros de la organización eligieron para la implementación de acciones fueron reducidos, en comparación con todos los componentes resultantes del diagnóstico, éstos fueron los más representativos y se partió de la idea de que los factores de ambientes de trabajo saludables tienen componentes objetivos y subjetivos, los cuáles influyen sobre la conducta, satisfacción y productividad, por lo que las condiciones estuvieron dirigidas a lograr el bienestar mediante un carácter participativo, empoderador e integral.

Igualmente, se les hizo notar que los factores se interrelacionan dinámicamente por lo que la incidencia en los que los trabajadores consideraban en ese momento como los más importantes indudablemente generaría un cambio en los demás (Barrios Casas y Paravic Klijn, 2006). Es decir, que al tomar en cuenta estas características propias de los ambientes de trabajo saludables, se esperó que los componentes estuvieran relacionados entre sí y pudieran impactar en otros componentes que no hubiesen sido considerados para ser trabajados directamente.

3.2. Objetivos del programa de intervención

3.2.1. Objetivo general.

El objetivo general del siguiente trabajo fue desarrollar un programa de intervención promotor del fortalecimiento o mantenimiento de ambientes de trabajo saludables, a través del diagnóstico de los factores propuestos por la OMS en una Organización de la Sociedad Civil (OSC).

3.2.2. Objetivos específicos.

1. Realizar una evaluación diagnóstica de los factores físicos, psicosociales, de recursos personales de salud en el trabajo y de participación de la organización en la comunidad en una OSC.
2. Realizar un programa de intervención de acuerdo a los factores diagnosticados en una OSC.
3. Realizar una evaluación de los efectos de la intervención realizada en una OSC.

3.3. Recursos utilizados

Para la realización del proceso de intervención, en las fases de contacto, exploración, diagnóstico, análisis, retroalimentación, planificación y evaluación, se requirió principalmente de recursos humanos para planificar y realizar entrevistas y juntas, así como para analizar la información; también se utilizaron medios electrónicos como una computadora, internet y una grabadora de voz; otros materiales fueron papel y lápiz para tomar apuntes. Para la fase de implementación de acciones se crearon cartas descriptivas y se establecieron los recursos que serían de utilidad para la aplicación de los talleres; entre ellos se encontraban principalmente recursos humanos como la presencia de un facilitador y los participantes, recursos materiales como mesas, sillas, hojas de papel, lápices, plumas, impresiones, rotafolios y plumones; recursos técnicos como luz eléctrica y computadora portátil, bocinas, impresora e internet, y recursos financieros como viáticos para comida y transporte.

3.4. Procedimiento de intervención

3.4.1. Fase de contacto.

El contacto inicial se realizó vía e-mail por iniciativa del consultor dirigido al Exdirector General de la organización, quien redirigió la información a la actual Directora General actual de la OSC, igualmente por vía e-mail, en este escrito se estableció el interés del consultor por el trabajo con este tipo de organizaciones y el conocimiento previo sobre actividades dedicadas al servicio de la población infantil. Posteriormente, la organización

dio contestación al correo electrónico manifestando su necesidad de recibir el servicio, dejando claro que deseaban un beneficio mutuo de la relación. Finalmente, se acordó una fecha y horario de reunión entre el consultor y la organización, para iniciar la fase de exploración.

3.4.2. Fase de exploración.

La estrategia utilizada para la fase de exploración fue una junta con la Directora General y la Coordinadora de proyectos, en ella se les instó a hablar sobre las principales problemáticas que detectaban en su organización. En un principio ellas mencionaron que consideraban que sus principales problemáticas eran la comunicación inadecuada, la falta de visión global sobre el aporte de su trabajo específico al objetivo general de la organización y cómo el trabajo de unos se relaciona con el trabajo de otros, el clima laboral y la asimilación de los cambios recientes en donde personal diferente, pero conocido, ocupó un distinto puesto de trabajo. Mediante la misma junta se dio paso a la entrada a la organización, se habló de los pasos a seguir para la realización del trabajo, los plazos y las expectativas mutuas con la finalidad de establecer una relación de cambio y desarrollar un contrato psicológico.

3.4.3. Fase de diagnóstico.

Los instrumentos utilizados para la realización de la fase diagnóstica fueron diez entrevistas semiestructuradas individuales con duración aproximada de una hora, a ocho trabajadores de oficina de la zona centro y dos trabajadores de oficina de la zona oriente, así como dos entrevistas semiestructuradas grupales con duración aproximada de dos horas, a cinco promotores de la zona centro y seis promotores de la zona oriente del estado. La decisión sobre la aplicación de entrevistas individuales o grupales se tomó de acuerdo a las necesidades de la organización, pues expresaron que los trabajadores de oficina solían tener exigencias fuertes de trabajo, por lo que no se podrían desocupar todos al mismo tiempo como para hacer una entrevista grupal, si no que podían designar un momento de su día de trabajo a la entrevista individual. Por el contrario la situación particular de los promotores era que ellos estaban en campo con actividades ya designadas para cada día, por lo que

resultaba complicado hacerles entrevistas individuales. Sin embargo, todos ellos se reunían cada viernes en la oficina y aunque también tenían varias actividades, fue más sencillo designar un momento del día en que todos estuvieron presentes para realizar las entrevistas grupales.

La guía de entrevista semiestructurada constó de 38 preguntas (Ver Apéndice A) que se centraron en la exploración de los factores que conforman los ambientes de trabajo saludables (OMS, 2010a): a) el ambiente físico, incluyó aspectos relacionados con la ventilación, iluminación, espacio físico, mobiliario, equipo y materiales; b) el ambiente psicosocial, que contuvo preguntas sobre trabajo en equipo, organización del trabajo, exigencias del trabajo, manejo del tiempo, toma de decisiones, diseño de las tareas, claridad de las funciones, comunicación, cultura, estilo de dirección y liderazgo, apoyo de los supervisores, relaciones laborales, protección de sus derechos e intereses, satisfacción, recompensas, seguridad y estabilidad en el trabajo; c) los recursos personales de salud en el trabajo, se indagó sobre las formas en las que la organización monitoreaba la salud de los trabajadores y ayudaba a mejorar o mantener su estado de salud físico y mental; y d) la participación de la organización en la comunidad, que incluyó preguntas acerca de la forma en la que se relaciona la organización con la comunidad, de qué manera impactan su salud física y mental, las actividades que se realizan, los conocimientos o recursos que ellos aportan y la forma en que esta relación impacta en la salud física y mental de su familia y de quienes colaboran de manera externa con ellos.

La realización de las entrevistas permitió obtener información detallada y datos narrativos que en la fase de análisis se sometieron a una revisión para describir la situación actual de la organización. A continuación, se presentan los hallazgos surgidos de éste análisis, los cuáles están expresados por áreas y zonas de trabajo y factores de ambientes de trabajo saludables. Igualmente, al inicio de cada sección se presentan esquemas con los componentes y la forma en que estos se relacionan de acuerdo a cada área y zona de trabajo.

3.4.3.1. Resultados del diagnóstico de los factores de ambientes de trabajo saludables de la oficina de la zona centro.

Para facilitar el análisis y el entendimiento de la forma en que se encuentran relacionados los componentes de los factores de ambientes de trabajo saludables, se incluye a continuación el esquema de los componentes resultantes para esta área de trabajo y esta zona en particular (Ver Figura 5).

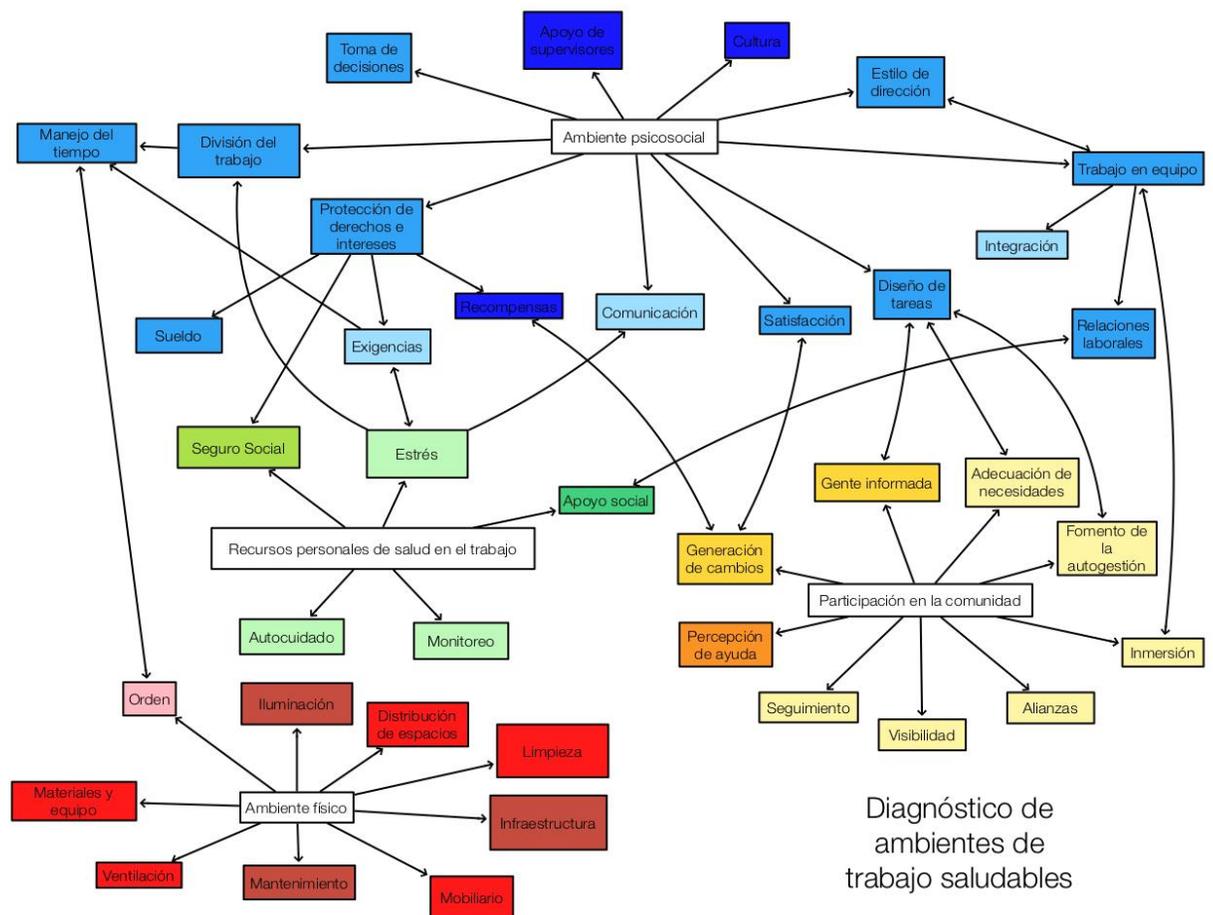


Figura 5. Mapa conceptual de los componentes de ambientes de trabajo saludables descritos en la oficina de la zona centro. En la escala de colores los más oscuros representan fortalezas, los intermedios representan componentes que tienen tanto aspectos positivos como negativos y los claros representan áreas de oportunidad.

3.4.3.1.1. Ambiente físico de trabajo de la oficina de la zona.

Los trabajadores describieron que se tienen poca organización y orden de los materiales; archivos y muebles, pueden estar arrumbados en áreas de trabajo, *“creo que definitivamente podríamos ser mucho más organizados, más ordenados”* (Marina, Entrevista individual, 30 de abril de 2015). El lugar y los muebles para el almacenamiento de las cosas que llegan y se utilizan conforme pasa el año es limitado, pero no se cuenta con el presupuesto suficiente para comprar más muebles o ampliar el lugar, también hace falta que las personas desechen y acomoden constantemente sus materiales de trabajo y aquellas cosas que ya no les eran de utilidad, *“yo sé que, por ejemplo tengo una caja con carpetas que no he acomodado, ¿ya sabes?, o sea y así estamos todos, tenemos como cajas con cosas que no hemos tenido el tiempo de ordenar”* (Marina, Entrevista individual, 30 de abril de 2015), comentaron que en ocasiones no se usan adecuadamente los espacios para lo que han sido asignados, por lo que no se le saca provecho a todas las áreas de la oficina. Sin embargo, consideran es funcional la forma en la que están acomodadas las personas en sus respectivas áreas de trabajo, para mejorar proponen la creación de un nuevo espacio para archivo, *“se ha estado viendo la creación de un nuevo espacio, allá atrás que sea exclusivamente para el archivo muerto y eso si liberaría bastante la oficina y la bodega, del espacio que se puede utilizar para otras cosas”* (Damián, Entrevista individual, 30 de abril de 2015), y que las personas se ocupen de su propio espacio de trabajo para mantenerlo en orden, *“tenemos que ser las personas, porque cada quien de verdad se preocupe y ocupe porque su lugar y su espacio esté bien”* (Ariana, Entrevista individual, 15 de mayo de 2015). Lo mencionado hace evidente que es importante tomar en cuenta el orden del espacio físico de trabajo pues como menciona la teoría éste puede llegar a hacer sentir a los trabajadores que se refuerzan los cimientos de su organización para que puedan operar de manera más eficaz y organizada, adaptándose al ritmo de vida de la organización en el que, aunque se efectúen cambios continuos, su salud no se verá afectada (Socconini y Barrantes, 2007).

En cuanto a la infraestructura cuentan con la ayuda de la casera que recientemente le dio mantenimiento a las paredes, pues se pintaron todos los espacios de la casa y se

resanaron algunos huecos que tenía, *“ahorita la verdad es que está muy bonito todo, porque hace poquito la casera, este, pintó y todo”* (Geovanna, Entrevista individual, 15 de mayo de 2015), consideran que es un espacio amplio y tranquilo, *“es un espacio amplio, un espacio tranquilo, agradable”* (Julián, Entrevista individual, 30 de abril de 2015), además de que está bien ubicado porque no se escuchan los autos y hay árboles, dijeron que se sienten como si estuvieran en una casa. Comentaron que el mantenimiento se realiza periódicamente cada año si se detectan necesidades durante el año anterior o de acuerdo a las necesidades que van surgiendo y que tienen que ser atendidas inmediatamente, *“el mantenimiento de las instalaciones pues es cada mes o bien cada vez que se tengan que arreglar las cosas... como que a fin de año y al mes, se va viendo como están las cosas”* (Franco, Entrevista individual, 30 de abril de 2015). Para la limpieza de la oficina, mencionaron que ya se han tratado de establecer estrategias para realizarla, pero como no se tuvo éxito se tomó la decisión de contratar a una persona de limpieza para que se haga cargo de esas tareas tres veces por semana, para mantener las áreas comunes, como la cocina y los baños, en buenas condiciones para su uso, *“hemos tratado varias veces de tener como que algún sistema... pero no ha habido como que mucho éxito en eso, entonces se tomó ya la decisión de tener de nuevo a una persona que se encargue de la limpieza”* (Damián, Entrevista individual, 30 de abril de 2015).

Piensan que el mobiliario es cómodo, mencionaron que hace poco se mandó a reparar y se rellenaron algunas sillas que ya estaban rotas y que no se podían usar para sentarse, pero dijeron que cuando vienen los promotores a la oficina les hace falta espacio y que para mejorarlo podrían poner otra mesa para que ellos puedan usarla, *“para mí pienso que es cómodo”* (Marina, Entrevista individual, 30 de abril de 2015), *“hace unos meses atrás, si estábamos un poquito con falta de mobiliario porque ya habían muchas sillas rotas, pero por lo mismo para hacer esa mejora y estar tranquilos pues se mandaron a reparar todas”* (Julián, Entrevista individual, 30 de abril de 2015). En cuanto a materiales y equipo, se hizo mención de que se tenía todo lo necesario para trabajar, solamente una persona mencionó que lo único que podría mejorar son las actualizaciones de su computadora para poder trabajar bien, *“nada más a veces me quejo un poquito de mi compu”* (Marina, Entrevista individual, 30 de abril de 2015).

La ventilación dentro de la oficina es adecuada, tienen ventiladores, cuando hay mucho calor tienen la facilidad de encender el aire acondicionado y consideran que es de gran ayuda, *“se puede prender el clima, porque pues las horas cuando ya está fuerte el sol y puede haber mucho bochorno”* (Julián, Entrevista individual, 30 de abril de 2015). El único inconveniente que mencionaron es a la hora de comer pues hace mucho calor, porque la mesa está al aire libre y a esa hora en particular el sol está fuerte y llega casi directamente a esa área, por lo que consideraron que una mejora que se podría hacer es acondicionar otro espacio para comer o poner un toldo para que no llegue el sol, *“poner como un tinglado o algo así, para que el sol, pues no pegue totalmente o bien buscar un espacio cerrado”* (Julián, Entrevista individual, 30 de abril del 2015). Por otro lado, la mayoría mencionó que la iluminación es agradable, mientras que algunos mencionaron que como su espacio es algo cerrado, no entra mucha luz y si les llega a afectar la vista, *“la iluminación bueno si también afecta, porque no sé si ya vio la oficina, está un poco cerrada, realmente solo hay algunas ventanas y pues si te afecta la vista”* (Jesús, Entrevista individual, 15 de mayo de 2015).

3.4.3.1.2. Ambiente psicosocial de trabajo de la oficina de la zona centro.

En cuanto al trabajo en equipo los trabajadores comentaron que cuando se trata de objetivos específicos de ciertas actividades que involucran a todas las personas, logran organizarse para llevar a cabo las tareas necesarias, *“creo que, cuando tenemos una actividad muy específica y hay alguien que dirige, creo que nos va muy bien”* (Franco, Entrevista individual, 30 de abril de 2015) Igualmente mencionaron que cuando, para llevar a cabo una de sus funciones es necesaria la participación de alguna otra persona para que el trabajo se termine en tiempo y forma, éstas siempre estaban dispuestas a apoyarlos en lo que sea necesario, *“estamos muy relacionados, cuando alguien necesita ayuda, pues apoya”* (Jesús, Entrevista individual, 15 de mayo de 2015). Sin embargo, comentaron que hace falta que tengan esa percepción de que las funciones que realizan repercuten en el trabajo de otras personas, por lo que es importante que hagan su trabajo de manera eficiente, *“creo que habría que reforzar la idea de que somos un solo equipo y que todo lo que hacemos o no hacemos repercute también en el día a día y en el quehacer de los demás”*

(Marina, Entrevista individual, 30 de abril de 2015). El trabajo en equipo es importante pues a través de él se genera confianza entre los trabajadores, apoyo mutuo, integración y comunicación, es decir las condiciones necesarias para que se puedan cumplir los objetivos de la organización (Bermejo y Martínez, 2009).

En lo que respecta a la comunicación, consideran que ésta se da de manera jerárquica entre oficina nacional, coordinadores de zonas, administración y promotores. Refirieron que, desde el punto de vista personal, se da de manera muy positiva; sin embargo, consideran que ese es un componente que en el plano laboral hace que sea más difícil comunicar las cosas, sobre todo cuando se trata de diferencias de opiniones, pues las personas cuidan más lo que van a decir y a veces se abstienen de expresar cosas para evitar conflictos, por lo que a fin de cuentas pueden causar mal entendidos entre ellos, *“creo que a veces la mezcla de lo personal con lo laboral o sea que no se sepa a veces marcar la línea o diferenciar, no ayuda mucho a que la comunicación laboral fluya”* (Marina, Entrevista individual, 30 de abril de 2015). Por otro lado, mencionaron que cuando se dan esos conflictos, las personas involucradas no comunican sus desacuerdos de manera directa, pero si se los comunican a otras personas, lo cual genera que más gente opine y se vea involucrada *“pues ya todo mundo opinó... si tú lo empiezas a contar le das pie a otro, que opine sobre tu trabajo... al final de cuentas yo creo que, si repercute, en hacerte juicios de otras personas”* (Ariana, Entrevista individual, 15 de mayo de 2015). Igualmente comentaron que a veces las tensiones del trabajo se pueden trasladar a la forma en la que se va dando la comunicación. Otra cuestión que a su parecer dificulta la comunicación es que las personas muchas veces sólo suponen o asumen aquello que están intentando comunicarles y no corroboran que hayan entendido correctamente lo que se les dijo, en algunas ocasiones tampoco se les da seguimiento a las cosas que se deben comunicar, pues al no corresponderles directamente se les olvida o no las tienen tan presentes, lo cual finalmente repercute en el trabajo de todos. La comunicación resultó importante para ellos, porque es una habilidad básica para quienes se encuentran en puestos de coordinación y para los trabajadores en general (Puchol, 2006, Whetten y Cameron, 2011), ya que sin ella es poco probable que haya un entendimiento fluido de los objetivos que se quieren alcanzar y por lo tanto incide en el desempeño de los trabajadores. Sugirieron que una forma de

mejorarla podría ser realizar actividades en las que las personas practiquen esa comunicación y se favorezca la integración.

Los trabajadores refirieron que las funciones de cada uno de los puestos están en su mayoría claras *“cada puesto tienen las funciones delimitadas y básicamente todos sabemos lo que nos toca hacer”* (Marian, 30 de abril de 2015), aunque para algunos en particular no se encuentran bien establecidas, pareciera ser que las tareas que se deben realizar en muchas ocasiones rebasan la capacidad del trabajador, por lo que deben pedir ayuda de otros trabajadores y aunque ellos lo hacen de manera gustosa, esto a su vez puede interferir en las funciones de otros *“hay ocasiones en donde las actividades ameritan que entremos más, o sea entre más gente para apoyar y poder sacar el trabajo aunque a lo mejor directamente no tuvieras que estar haciéndolo”* (Marina, Entrevista individual, 30 de abril de 2015). También comentaron que, aunque las funciones están establecidas por escrito, muy probablemente necesitan una actualización, pues hace mucho que se escribieron y podría ser que se hayan tomado en cuenta otras cuestiones que ya han cambiado o necesitan ser ajustadas *“si se tiene algunas descriptivas, pero yo siento que esas descriptivas deben ser evaluadas cada año”* (Julián, Entrevista individual, 30 de abril de 2015). Por otro lado, mencionaron que a lo mejor sería benéfico que todos conozcan mejor las funciones de otros, pues es algo que se ha intentado a través de diferentes actividades, pero que no se ha logrado transmitir correctamente, para que cada quien pueda contribuir al trabajo de los demás, pues *“un puesto saludable implica que haya información clara sobre los diferentes aspectos del trabajo”* (Cifre, Salanova y Ventura, 2009, p. 111).

Las actividades se encuentran bien planificadas, jerarquizadas y plasmadas en un cronograma, que se estableció a través de juntas semanales; mencionaron que el manejo del tiempo se va dando de acuerdo a esto *“yo tengo en mi calendario personal, donde están mis actividades”* (Julián, Entrevista individual, 30 de abril de 2015), pero que muchas veces surgen actividades importantes que son urgentes e inaplazables para las que en ocasiones tienen horas de *colchón* para hacerlas, pero que interfieren con la realización de lo que ya está planificado, por lo que sienten que tienen que adaptarse constantemente y que se

atrasan en su trabajo, es por esto que consideran que pueden mejorar en el manejo de sus tiempos y en las calendarizaciones de las cosas que pueden ser previstas.

Describieron que algunos proyectos vienen prediseñados desde oficina nacional, mientras que otros se diseñan en la oficina estatal de acuerdo a las temáticas que les son propuestas y de ahí surgen las tareas específicas que se necesitan realiza para la planificación y realización de las iniciativas *“hay proyectos que, si son específicamente de aquí, locales, en donde nosotros hacemos la propuesta, la planeación y todo”* (Ariana, Entrevista individual, 15 de mayo de 2015). Mencionaron que se sienten en la libertad de poder realizar todo lo que se necesite, pero sólo cuando los proyectos se diseñan de manera local, por otro lado, hay puestos en los que las tareas van surgiendo de acuerdo a las necesidades que se tienen a nivel general para beneficio de la organización.

En lo referente a la toma de decisiones, comentaron que cada quien tiene la libertad de decidir hasta donde su puesto lo permite, que se respeta cuando a otras personas les compete cierta decisión, pero que siempre se toma en cuenta su opinión al respecto para llegar a acuerdos. Igualmente mencionaron que las decisiones se dan de manera jerárquica en cuanto a importancia, respetando los cargos de las personas y de acuerdo a las funciones que les corresponden *“yo siento que hay cosas, en las que yo puedo tomar decisiones, pero también hay otras en las que considero que no, primero espero que Geovanna me autorice”* (Sol, Entrevista individual, 15 de mayo de 2015), en la mayoría de las veces la decisiones no se toman de manera individual, sino de manera consensuada entre los involucrados o entre las personas que aunque no están involucradas son un apoyo para aportar mayor visión de las circunstancias *“entonces puede volverse como una pérdida de tiempo, por así decir, porque podemos darle como muchas vueltas a las cosas a veces”* (Ariana, Entrevista individual, 15 de mayo de 2015), debido a esto consideran que en ocasiones por querer incluir en las decisiones a la mayoría de las personas, pueden llegar a pasar mucho tiempo para llegar a una resolución, por lo cual el trabajo se hace menos eficaz, lo anterior concuerda con la teoría pues los grupos pueden tardar más que los individuos en llegar a una decisión, sin embargo se sabe que reunir a personas especialista en una temática puede ayudar a tomar mejores decisiones (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006).

Para ellos la organización tiene ciertos valores, creencias y prácticas presentes, que son muy marcados en el perfil de las personas desde que entran a la organización, consideran que el eje principal es la creencia de que en general deben luchar por los derechos, ya sea de los niños, adolescentes, adultos o de los propios trabajadores de la organización, pues opinaron que deben ser congruentes en todos los ámbitos, *“es ser congruente, o sea si a nivel de derechos de los niños pienso eso ah pues a nivel de derechos humanos”* (Franco, Entrevista individual, 30 de abril de 2015). Sin embargo, mencionaron que a veces les es muy difícil replicar esto en ellos mismos para ser congruentes, aunque se están haciendo esfuerzos para que todos puedan llevarlo a su vida personal. Los trabajadores piensan que los niños tienen el poder para influir en su propia vida y de esta manera procuran tratarlos, para que ellos mismos puedan proponer soluciones para mejorar su vida; para ellos algo básico es la escucha y el respeto hacia el niño como individuo. Dentro de las prácticas para respetar todos esos derechos, están todos los lineamientos específicos que todo trabajador debe seguir de acuerdo al código de conducta por el que rigen sus comportamientos y decisiones, el cual firman junto con su contrato de trabajo, *“sí, hay un código de derechos hacia los niños que también nosotros debemos de comportarnos”* (Julián, Entrevista individual, 30 de abril de 2015). Entre los trabajadores se promueven valores como el compromiso, la apertura, la humildad, la tolerancia, la asertividad, la empatía, el conocimiento del otro, la comprensión, el respeto, la igualdad, la honestidad, la transparencia, la alegría, la proactividad, la creatividad, la solidaridad, el apoyo, el trabajo en equipo, el trabajo de calidad y la corresponsabilidad, también creen que la relación de trabajo es como la de una familia en las que se toman en cuenta tanto sus cosas personales como profesionales *“lo podría describir en una palabra, en familia, en una familia, donde pasan cosas buenas y cosas malas”* (Julián, Entrevista individual, 30 de abril de 2015), expresaron que ser un trabajador de esa organización se convierte en un estilo de vida que les permite en cierta forma inculcarles esta ideología a más personas de la comunidad o hasta sus propias familias *“es un código que ya no es de la organización, es un código ya tuyo que llevas a cómo vivir en casa”* (Julián, Entrevista individual, 30 de abril de 2015). Comentaron que es importante que a las personas que entren a la

organización se les contextualice sobre estos valores, creencias y prácticas que se llevan a cabo para que puedan trabajar desde esa perspectiva.

En cuanto al estilo de liderazgo, comentaron que cuando la situación lo amerita es muy directivo “*creo que en ocasiones es muy directivo*” (Marina, Entrevista individual, 30 de abril de 2015), en particular cuando se trata de cuestiones que vienen de la oficina nacional o en tareas administrativas, las cuales tienen prioridad sobre otras, mientras que otras veces el estilo es bastante democrático, ya que los coordinadores son alegres, accesibles, se les brinda confianza, hay apertura al diálogo y a ser escuchados para poder realizar las adecuaciones pertinentes a las tareas que se requieren. Los trabajadores de oficina ven a los coordinadores como guías y facilitadores que siempre están pendientes de todos para poder proporcionarles los insumos necesarios para realizar las actividades. También comentaron que es importante ser exigentes para que las cosas que se hagan sean de calidad e intentar llamarles la atención o corregir a los trabajadores cuando es debido, pero de la mejor manera posible sin palabras fuertes que reflejen emociones negativas y sin ser demasiado estrictos o autoritarios, es decir, asertivamente, aunque confesaron que es algo que les cuesta trabajo “*donde me cuesta trabajo con él es en llamarle la atención, porque a veces creo que con mis dos compañeros de trabajo puedo ser muy, como decirlo, estricto en cuanto a marcarles el ritmo*” (Franco, Entrevista individual, 30 de abril de 2015). Expresaron que es importante para ellos conocer a las personas y saber cómo son para encontrar la manera idónea de trabajar con cada uno, también dijeron que es importante tomar en cuenta la parte humana de los trabajadores para poder responder a sus necesidades “*si es como importante conocer a las personas y saber cómo son... creo que eso permite también, saber cómo ir trabajando con cada uno*” (Ariana, Entrevista individual, 15 de mayo de 2015). Sin embargo, mencionaron que debido a la transición de ocupación de puestos por los que están pasando hace falta que la actual directora tenga mayor conocimiento de las funciones de algunos de los puestos para que pueda tomar mejores decisiones y pueda dar mejor dirección a los objetivos comunes “*falta que la actual directora conozca más a fondo todas las actividades que se hacen y lo que conlleva y las consecuencias y las causas de todo el trabajo*” (Franco, Entrevista individual, 30 de abril de 2015).

En lo que respecta al apoyo de los supervisores, expresaron que siempre les brindan confianza y están presentes para lo que otros necesiten, para la realización de actividades y la resolución de dudas o autorizaciones *“hemos promovido pues ese apoyo, incluso aunque sean cosas que definitivamente no nos tocan”* (Damián, Entrevista individual, 30 de abril de 2015). Sin embargo están conscientes de que para la resolución de dudas, a veces no pueden darles respuestas inmediatas porque tampoco ellos las tienen, ya que muchas veces dependen de oficina nacional para poder solucionar algunas cosas *“entiendo que también o sea quienes me supervisan tienen otras tantas cosas que hacer y que a veces esa respuesta que yo necesito no depende tanto de ellas necesariamente sino que ellas tienen que también preguntar eso y esperar una respuesta”* (Marina, Entrevista individual, 30 de abril de 2015). En particular mencionaron que el supervisor que les corresponde por parte de la oficina nacional no se encuentra tan al pendiente como quisieran. El apoyo social se pudo observar como una forma para mantener una supervisión y seguimiento constante mediante retroalimentaciones, sin embargo, así como se menciona en la literatura se pudo observar que la inclusión de los trabajadores en la toma de decisiones es un aspecto que podría mejorarse para a su vez mejorar el ambiente psicosocial (Aranda Beltrán, Pando Moreno y Rincón Ramírez, 2009).

Los trabajadores mencionaron que sienten que en la organización sus derechos son protegidos, consideran que su sueldo es justo, aun cuando no cuentan con prestaciones de ley debido a la inestabilidad en cuanto a los recursos con que cuenta la organización, por ser una OSC, pero piensan que tenerlas sería muy bueno para ellos *“de cuanto debiera yo ganar por lo que hago, estén, esas condiciones no son las mejores, eh y si estaría pues bien, mejorarlo, por lo que implica y por la responsabilidad que tiene cada uno”* (Geovanna, Entrevista individual, 15 de mayo de 2015), esto es importante de tomar en cuenta puesto que la literatura menciona que el salario y las prestaciones económicas juegan un papel importante en la permanencia de las personas en las organizaciones de este tipo (Girardo, 2010). Sin embargo, se dieron cuenta que la falta de esto es compensada con flexibilidad en otras cosas que hacen que sientan que los toman en cuenta como individuos, para que mantengan sus intereses profesionales, personales y su salud *“aquí hay mucha flexibilidad de otras cosas, o sea de que por ejemplo me enfermé, necesito ir al médico,*

necesito irme antes porque tuve un problema personal o lo que sea, realmente aquí nunca se nos ponen trabas” (Marina, Entrevista individual, 30 de abril de 2015). También consideran que sería relevante para ellos como organización mantener esa congruencia para lograr en ellos mismos eso que buscan obtener en los niños en lo que respecta a derechos laborales, para que sus recursos humanos tengan las mejores condiciones de trabajo.

Para ellos las recompensas de tener este trabajo, son un ambiente laboral agradable *“el simple hecho de llegar a un lugar en donde de normal las relaciones con las otras personas son buenas a mí me resulta agradable”* (Marina, Entrevista individual, 30 de abril de 2015), el interés por sus necesidades personales y profesionales, la flexibilidad de horarios para poder cubrir sus necesidades, las vacaciones y tiempo de descanso, la confianza en los trabajadores, la separación que podían hacer entre su vida personal y su vida laboral, la oportunidad de crecer profesionalmente mediante cursos, diplomados y experiencias *“con los diplomados, con eso que si bien no es algo en especie, pero si sirve de algo en lo profesional y en lo personal”* (Julián, Entrevista individual, 30 de abril de 2015), el impacto y aportación que se logra en las comunidades a través de su trabajo *“creo que en lo personal la mayor recompensa es el trabajo que hacemos diario...los cambios que se logran en las distintas comunidades que trabajamos”* (Franco, Entrevista individual, 30 de abril de 2015), su sueldo y el reconocimiento del trabajo que realizan. En lo que respecta al compromiso con la organización, el aprendizaje que les brinda el empleo y los horarios flexibles, esta información concuerda con lo encontrado en la literatura, pues era identificado como una forma de querer mantenerse en el lugar de trabajo y una ventaja muy importante de laborar en el sector no lucrativo (Girardo, 2010).

Igualmente expresaron que se sienten satisfechos con su trabajo, pues les brinda alegría y motivación, pero sienten que les hace falta dar más de sí mismos para poder vencer más retos, obtener más aprendizajes y mejores resultados de los que ya han obtenido en la actualidad y con los cuales se sienten contentos *“si me gustaría ya más, a lo mejor más adelante, pues tener a lo mejor hacer otras cosas, siempre dentro de mis mismas funciones pero cosas que me permitan seguir creciendo que sigan siendo un reto”* (Marina, Entrevista individual, 30 de abril de 2015). Los hallazgos en el diagnóstico acerca de la

satisfacción personal en el trabajo, coinciden con lo encontrado en la teoría pues es considerado como algo que también genera a los participantes la expectativa de seguir laborando en el sector (Girardo, 2010).

Ellos consideran que su trabajo tiene bastantes exigencias como estar siempre al pendiente de lo que esta sucediendo, mantenerse informados y en buena comunicación con otros, *“exige que esté pendiente y con conocimiento de lo que está sucediendo”* (Damián, Entrevista individual, 30 de abril de 2015), la entrega en tiempo y forma de los trabajos requeridos, mantener los esfuerzos dirigidos hacia la consecución de los objetivos, llevar a cabo una gran carga de trabajo a veces por muchas horas seguidas, algunas veces dar más del tiempo requerido, *“me toca trabajar diez, once, doce horas en un día”* (Damián, Entrevista individual, 30 de abril de 2015), cansancio físico, mucha paciencia, *“tener muchas paciencia ¿no?, en algo de que la otra persona no sabía y hizo algo que no iba o la paciencia para explicar”* (Franco, Entrevista individual, 30 de abril de 2015), adaptabilidad a las circunstancias que se presenten, saber lidiar con el estrés y la presión, tolerar la incertidumbre, *“trabajar bajo presión creo, eh, tener la capacidad, estar abiertos a la incertidumbre”*(Ariana, Entrevista individual, 15 de mayo de 2015), capacidad de respuesta rápida y capacidad de organización.

En cuanto a relaciones laborales consideran que hay un trato cordial entre los trabajadores, con algunos se han establecido buenas amistades en la oficina y se ha establecido un ambiente muy agradable de confianza y familiar, que traspasó hasta sus vidas fuera de lo laboral; los alientan a ser ellos mismos, lo que los ayuda a mejorar como personas *“de mi hacia los demás no hay ningún problema, yo me siento como con la confianza de hablar con las personas, de estar abierta”* (Ariana, Entrevista individual, 15 de mayo de 2015). Sin embargo, consideran que esto también ha hecho que en ocasiones las personas tengan temor a decir lo que piensan desde el punto de vista laboral, para que las personas no se lo tomen personal y no se creen conflictos. Por otro lado, observaron que existe una separación entre los trabajadores de oficina y los promotores de la zona centro, pues no se ven seguido y estos últimos suelen expresar su inconformidad entre sus diferencias en las condiciones de trabajo, mientras que los primeros expresan que hay cierta

desconfianza en cuanto al trabajo que realizan los otros, asimismo hay situaciones que generan ciertos roces entre las personas, *“se comenzaron a hacer como que los subgrupos y que se empezó a separar más como que el equipo de trabajo de campo”* (Damián, Entrevista individual, 30 de abril de 2015). Comentaron que quisieran hacer algo para que no existan conflictos entre ellos que se podrían derivar de un mal entendimiento o desconocimiento de las funciones y las responsabilidades del otro. Igualmente mencionaron que algo que podrían manejar mejor es el estrés para que esto no influya en las relaciones con sus compañeros, de tal manera que también puedan aportar al trabajo en otras áreas.

En lo referente a los conocimientos para la realización de las actividades, mencionaron que les ha costado trabajo lograr que los promotores puedan subir el nivel de la calidad de su trabajo, *“otra cosa que también que se ha querido trabajar es el cómo se sube el nivel y como ellos, como equipo de trabajo de campo adquieren otras responsabilidades”* (Marina, Entrevista individual, 30 de abril de 2015), pues en varias ocasiones entregan cosas que acaban teniendo que corregir para poder entregarlo a oficina nacional, lo cual les quita tiempo para poder hacer su propio trabajo, tampoco los perciben como personas propositivas o resolutivas sin la intervención de los coordinadores. Otra cosa que mencionaron fue el hecho de que a veces no se conoce exactamente toda la información de la organización en cuanto a estadísticas, alcance, como se relaciona su trabajo de ellos con el de los demás y que personas, fundaciones o instancias eran aliadas de la organización, *“algo más que se podría mejorar, definitivamente los procesos de cómo se llevan las cosas, el conocimiento que tenemos de lo que hace la fundación”* (Franco, Entrevista individual, 30 de abril de 2015), lo cual consideran importante porque piensan que de esta forma todos podrían dar una visión más amplia para reconocer el fin último al realizar su trabajo y no como algo que simplemente se les está solicitando para cumplir con sus superiores.

3.4.3.1.3. *Recursos personales de salud en el trabajo de la oficina de la zona centro.*

Los trabajadores de oficina pensaron que todas las cosas que se trabajan con los niños en cuanto a salud permean en sus estilos de vida, pues se brinda apoyo social para lograr que aquellos que aún no llevan un estilo de vida saludable o les cuesta más trabajo hacerlo, lo lleven a cabo más fácilmente. Enfatizaron la importancia de trabajar en la promoción de realizar actividades físicas, comer alimentos saludables y cultivar la salud mental mediante la lectura y el estudio; *“creo que si tratamos entre todos de fomentar el cuidado de nuestra salud...”* (Marina, Entrevista individual, 30 de abril de 2015). También consideraron que parte de la salud mental es tomar descansos. En cuanto a lo emocional consideraron que se da más ese cuidado, e igualmente entre ellos platican y ayudan a dar soluciones o brindar compañía a aquellos que lo necesitan, ya sea desde el punto de vista laboral o personal. Ellos creen que es un apoyo encontrarse siempre abiertos a la crítica y a ideas nuevas para poder canalizar mejor las emociones propias, así como las de otros y para poder hacer las cosas mejor, *“en la cuestión emocional yo creo que ayuda pues todas esas cosas de las que siempre hablamos, el estar abiertos a la crítica, estar abiertos a escuchar la opinión de otros y estar abiertos a nuevas ideas”* (Damián, Entrevista individual, 30 de abril de 2015). Es decir que, uno de los componentes identificados por los trabajadores como un recurso personal de salud en el trabajo fue el apoyo social, en el caso de esta organización juega un papel importante en la promoción de actividades físicas y de alimentación adecuada para mantener la salud, lo cual concuerda con la evidencia encontrada acerca de las redes de apoyo social como un medio para prevenir, disminuir o amortiguar la enfermedad, así como para promover la salud, pues es un factor determinante para fomentar el bienestar y calidad de vida de las personas, además de que aminora el estrés debido al deterioro psicológico, por lo que se convierte en un factor protector de la salud (Aranda Beltrán et al., 2009).

Para monitorearse, los trabajadores siempre están al pendiente de las metas de los demás y cuando ven que no están siguiendo lo que se proponen se lo hacen saber entre ellos; por ejemplo, cuando no están siguiendo su dieta, a los que no comen a su hora se les

pide que lo hagan para que no vayan a tener gastritis o se vayan a enfermar o cuando ya ha pasado la hora de salida, les dicen a los que no han dejado de trabajar que ya es hora de irse a descansar para mantener ese buen hábito y reeducarse. Al respecto, intentan respetar los horarios para salir a la hora que es debida y no mucho después, aunque es algo en lo que aún se están reeducando, *“poco a poco estamos intentando esto de salir temprano”* (Geovanna, Entrevista individual, 15 de mayo de 2015). Sin embargo, por la manera en que se expresan al hablar sobre cumplir con el horario se puede observar que han normalizado el salir tarde como una forma de mostrarse comprometidos con su trabajo, haciendo notar que salir a la hora no es visto como algo que debería hacerse por salud, sino como un privilegio, aunque esto sea parte de sus derechos como empleados en la organización.

Se preguntan entre ellos sobre qué actividad física están realizando para mantener su salud y cuando están enfermos se les dice que vayan al doctor, *“si todos somos de que...o sea como de entre nosotros mismos irnos reforzando, irnos monitoreando”* (Marina, Entrevista individual, 30 de abril de 2015). Mencionaron que en años anteriores, hubo una nutrióloga en la organización, se llevaron a cabo los planes alimenticios y el seguimiento para saber cómo iba su salud y se propusieron retos por equipos para saber cómo iban avanzando, consideran que retomar esta práctica podría ser para ellos una buena forma de mantener un monitoreo constante: *“hace años, como cinco años quizás, había una nutrióloga en el equipo, entonces hubo un tiempo...que ella empezó a hacer como que los programas y los planes de nutrición para el personal y entonces hubo como que su seguimiento”* (Damián, Entrevista individual, 30 de abril de 2015).

Comentaron que no existe ninguna capacitación acerca de salud física, mental o emocional que sea dirigida a los trabajadores, a excepción de la que se les da sobre alimentación para que puedan impartirles los cursos a los niños, eso que ellos escuchan o leen es lo que tratan de seguir en su vida laboral, *“no, algún programa específico no, hay un proyecto bueno dos proyectos enfocados en la salud y nutrición pero para los niños”* (Marina, Entrevista individual, 30 de abril de 2015). Por ello, consideran que sería bueno hacer algo más estructurado para la parte de salud física y emocional con dinámicas, con actividades de reflexión y que esté dirigido exclusivamente a ellos; incluso comentaron que

los promotores podrían enseñarles a los que trabajan en oficina, *“yo creo que lo que se podría hacer es que así como se han dado esos pequeños talleres o cursos dirigidos al equipo de trabajo en campo, que haya más espacios de esos”* (Damián, Entrevista individual, 30 de abril de 2015). Asimismo, mencionaron que anteriormente se buscaba hacer actividades en donde se pudieran sentir activos antes de comenzar su jornada laboral, para fomentar la salud física y pudieran sentir despejada su mente, al mismo tiempo que se fomentaba la integración.

Una desventaja que identificaron fue que la adquisición del seguro social, se da tras dos años de antigüedad, *“desde que yo entré lo que me dijeron fue, las prestaciones como seguro social...las adquieren después de dos años de antigüedad”* (Damián, Entrevista individual, 30 de abril de 2015), por cuestiones presupuestales y debido a que la fuente de ingresos no es constante, *“no tenemos hoy en día una fuente regular de ingresos...si nos da para pagar el seguro social a todos pues a todos, pues si no da solo para los de dos años”* (Franco, Entrevista individual, 30 de abril de 2015). La mayoría ya cuenta con seguro, aunque no mencionaron haberse sentido a disgusto por no tenerlo mientras alcanzaban la antigüedad e incluso uno comentó que tenía muy en claro que tenía que ver con lo que les alcanza con el presupuesto y que hasta ahora se les había podido otorgar seguro a los de dos años, pero si llegara a haber un momento en el que no se pudiera, no le importaría seguir trabajando, *“puede llegar un día que no se pueda y que a mí me gustaría poder seguir trabajando aunque eso no se pueda”* (Franco, Entrevista individual, 30 de abril de 2015).

Por último, en este rubro mencionaron que la carga de trabajo y la complejidad de las tareas podían ser estresantes, pues hay días en los que se da mucho movimiento y circunstancias que se tienen que resolver. Otro factor que influye en este estrés es su propia situación como intermediarios entre las personas que trabajan en campo y la oficina nacional, *“lo que nos faltaría un poco más en fortalecer, es más como lo emocional, psicológico, en esto mismo, como de la carga de trabajo”* (Geovanna, Entrevista individual, 15 de mayo de 2015). Sin embargo, se tomó como algo positivo el respeto por el horario de comida como un momento exclusivo para realizar esta actividad, excluyendo

de este momento aquellas otras que pudieran generar estrés, como contestar el teléfono o usar el celular, *“en la hora de comida, nadie habla nada de trabajo, o sea nada, nada, nada, comemos aquí todos juntos, en la medida de lo posible que dejen sus celulares para platicar, para convivir una hora sin nada de trabajo”* (Geovanna, Entrevista individual, 15 de mayo de 2015).

3.4.3.1.4. Participación de la organización en la comunidad de la oficina de la zona centro.

En cuanto al apoyo que los trabajadores de oficina de la zona centro brindan, aunque su trabajo no es directamente en el campo, ellos mismos lo perciben como algo que a final de cuentas llega como un beneficio y que también es percibido de la misma forma por la comunidad. Se dan cuenta que la comunidad agradece el trabajo que se realiza y perciben que la organización les brinda ayuda, pues se acercan a pedirles información, para resolver sus dudas y recurren a ellos para solicitar su apoyo, aunque a veces algunas solicitudes no tienen que ver directamente con el trabajo de la organización, por lo cual se les canaliza a otras instancias, *“los papás se acercan a pedirte información que no necesariamente nosotros atendemos”* (Marina, Entrevista individual, 30 de abril de 2015), *“lo que si podemos hacer es que en lo que se puede apoyar, que es algo que se ha hecho con ellos, es el canalizarlos”* (Damián, Entrevista individual, 30 de abril de 2015). Esto les hace sentir satisfechos ya que consideran que con su trabajo contribuyen de alguna forma al bienestar de la comunidad.

Aunque las personas de la comunidad reconocen a las personas de la organización que trabajan en las comunidades, ellos piensan que pocas veces saben exactamente a que se dedican y cuáles son las formas en las que pueden ayudar. De manera general, y con las demás comunidades con las que no trabajan, mencionaron que observan que a nivel estatal tampoco se sabe mucho de la existencia de la organización y mucho menos del tipo de trabajo que realizan, *“de repente yo me topo con mucha gente que no tiene ni idea de que es la organización, de qué hacemos, entonces creo que eso sí se podría mejorar”* (Marina, Entrevista individual, 30 de abril de 2015). Sin embargo, mencionaron que entre las personas allegadas a los que trabajan en la organización y dentro del contexto de las OSC

sí son reconocidos y son considerados como un referente, *“toda la sociedad en general de Mérida, Yucatán o algo así creo que es muy poco conocido, muy poco conocido, hay sectores que la conocen, por ejemplo, el sector de las organizaciones civiles, es muy conocida la organización, es referente”* (Franco, Entrevista individual, 30 de abril de 2015). Por todo lo anterior, consideran que sería importante darse a conocer más en las comunidades, para que las personas sepan cuál es su labor y hacer más difusión de la organización para tener más presencia a nivel estatal; pero que esta fuera de una forma positiva, demostrando siempre la cara agradable de su trabajo y no las desgracias ajenas, *“las fotos y todo lo que mostramos siempre vamos a usar a los niños sonrientes, nunca nos vamos a aprovechar de la desgracia de la pena ajena para trata de conseguir algo”* (Ariana, Entrevista individual, 15 de mayo de 2015).

Hicieron mención de que una de las cosas que les hace falta como organización es lograr la autogestión de la comunidad para resolver sus problemáticas. Comentaron que en la mayoría de los casos la gente no está dispuesta a trabajar a menos que les den algo a cambio y no consideran el conocimiento que les pudieran brindar como algo tangible que les será de utilidad en el futuro. Consideran que las persona dependen mucho de su presencia y si en algún momento ellos ya no estuvieran para apoyarlos, piensan que se perdería todo lo que han logrado, *“el impacto negativo que podríamos tener es que de pronto se han acostumbrado a que todo lo haga la organización y lo que queremos es que sean las comunidades las que auto gestionen”* (Marina, Entrevista individual, 30 de abril de 2015). Asimismo, siempre se trata de incluir a toda la población, niños, papás, maestros, para que las propuestas surjan de ellos mismos, aunque no siempre esten dispuestos a hacerlas, pero algunas veces sí se ha conseguido que participen, aunque consideran que es algo que les falta por mejorar, *“creo podemos involucrar a mucha más gente de la comunidad y fuera de ella para trabajar con una comunidad, creo que eso es algo a lo que deberíamos de aspirar”* (Franco, Entrevista individual, 30 de abril de 2015).

Consideran que otro factor importante para lograr impactar más en la comunidad es conseguir alianzas con la sociedad, otras organizaciones o con instancias de gobierno que trabajen bajo la misma temática para que puedan apoyarse mutuamente y compartir esa

responsabilidad que se tiene para con la población, *“yo creo que se podría reforzar mucho trabajando con otras organizaciones y autoridades que estén en ello”* (Damián, Entrevista individual, 30 de abril de 2015). Es interesante la perspectiva de los trabajadores, pues aunque las experiencias de algunos programas que convergen en su población objetivo señalan que a veces esta coincidencia puede no siempre percibirse como positiva, debido a interferencias entre las acciones, también en ellos se recalca que es posible poder complementar las actividades permitiendo que los niños puedan tener voz y se tenga un diálogo con ellos para evaluar los resultados e incluso usar esta información para la toma de decisiones sobre nuevas acciones a emprender (Moreno Ramos y Álvarez Oduña, 2006).

Comentaron que la cobertura actual de niños atendidos podría mejorar, cuidando al mismo tiempo la calidad de la atención, pues sienten que son pocas las escuelas donde se trabaja y algunas personas de comunidades cercanas que no pertenecen a esas escuelas tienen la expectativa de que podría llegarles la ayuda, *“como que hay esa espera o hay pues qué bueno que ahí se la dan y aquí no, entonces hay niños que se quedan sin ese mensaje y yo creo que eso podría ser, mejorar en la capacidad de niños atendidos”* (Julián, Entrevista individual, 30 de abril de 2015). Asimismo, consideran que debido a que las problemáticas son muy grandes, deben poder atender a más gente para lograr un impacto mayor, pero una limitación en cuanto a eso son los recursos económicos de los cuales dependen para poder seguir dando los servicios que dan hasta ahora, *“al preocuparnos del nivel de personas que impactamos, directamente nos preocuparíamos por el nivel de ingresos que tenemos para lograr esos impactos, entonces van de la mano”* (Franco, Entrevista individual, 30 de abril de 2015).

En contraparte dijeron que piensan que a la comunidad se les brinda enseñanza, conocimientos y herramientas para que puedan salir adelante y tener una mejor calidad de vida, pero que se podría utilizar más tiempo para poder darles esos temas, porque conforme creció la cobertura disminuyeron las horas de trabajo en cada escuela, ya que antes iban casi cada semana y ahora pueden pasar hasta dos semana o un mes antes de que pueda regresar a la escuela y saber si los niños recuerdan o continúan practicando lo que se les enseñó, *“implicó al mismo tiempo que, disminuyera la cantidad de tiempo que pasábamos*

con cada niño, o sea, si antes íbamos semanalmente a las escuelas, conforme fuimos abarcando más niños, ya íbamos una vez cada quince días, una vez al mes” (Geovanna, Entrevista individual, 15 de mayo de 2015). Igualmente sienten que ya no se cubren del todo las necesidades de los niños, pues al estar trabajando ciertas temáticas que son establecidas, aunado a la limitación del tiempo para cubrir las escuelas, no se dan cuenta de otras que pudieran ser importantes para los niños. Esto, según ellos, se relaciona también con que tampoco se han sentido lo suficientemente inmersos en la comunidad como para poder percibir de manera más directa cuales son las cosas de relevancia que podrían tratarse, *“ha disminuido como, como esta sensación de qué es lo que necesitan los niños”* (Geovanna, Entrevista individual, 15 de mayo de 2015).

Los trabajadores de oficina de la zona centro mencionaron que se han generado cambios en la comunidad como producto de su trabajo, *“creo que los cambios a partir de los objetivos que tengamos según el proyecto, se logran”* (Marina, Entrevista individual, 30 de abril de 2015), pero un punto que creen importante es el seguimiento que se le da al trabajo que se realiza en las comunidades. También consideran necesario prestar atención a cómo se va transmitiendo la formación que le dan a los niños a través de los años, pues hay niños que han participado durante mucho tiempo, Piensan que este trabajo de seguimiento es necesario hacerlo con calidad y hacer evaluaciones para que de esta manera puedan respaldar su trabajo y hacer más conscientes a los padres de su utilidad *“donde tenemos que trabajar mucho es con toda la cuestión de monitoreo, evaluación ¿no?, para poder dar como los números y las cosas que a lo mejor son importantes y que respaldan el trabajo”* (Ariana, Entrevista individual, 15 de mayo de 2015).

Los componentes mencionados en este apartado a su vez se relacionan con componentes del ambiente psicosocial, como la satisfacción y la recompensa, pues obtener esta información o darle seguimiento a los casos les hacen sentir que su trabajo tiene sentido y es valorado. Igualmente estos componentes se ven impactados por la forma en la que se da el trabajo en equipo y el diseño de tareas, debido a que en ocasiones los empleados se sienten limitados para poder realizar aquellos cambios que notan que se necesitan y que les pueden hacer sentir que su contribución es de utilidad.

3.4.3.2. Resultados del diagnóstico de los factores de ambientes de trabajo saludables de los promotores de la zona centro.

Para facilitar el análisis y el entendimiento de la forma en que se encuentran relacionados los componentes de los factores de ambientes de trabajo saludables, se incluye a continuación el esquema de los componentes resultantes para esta área de trabajo y esta zona en particular (Ver Figura 6).

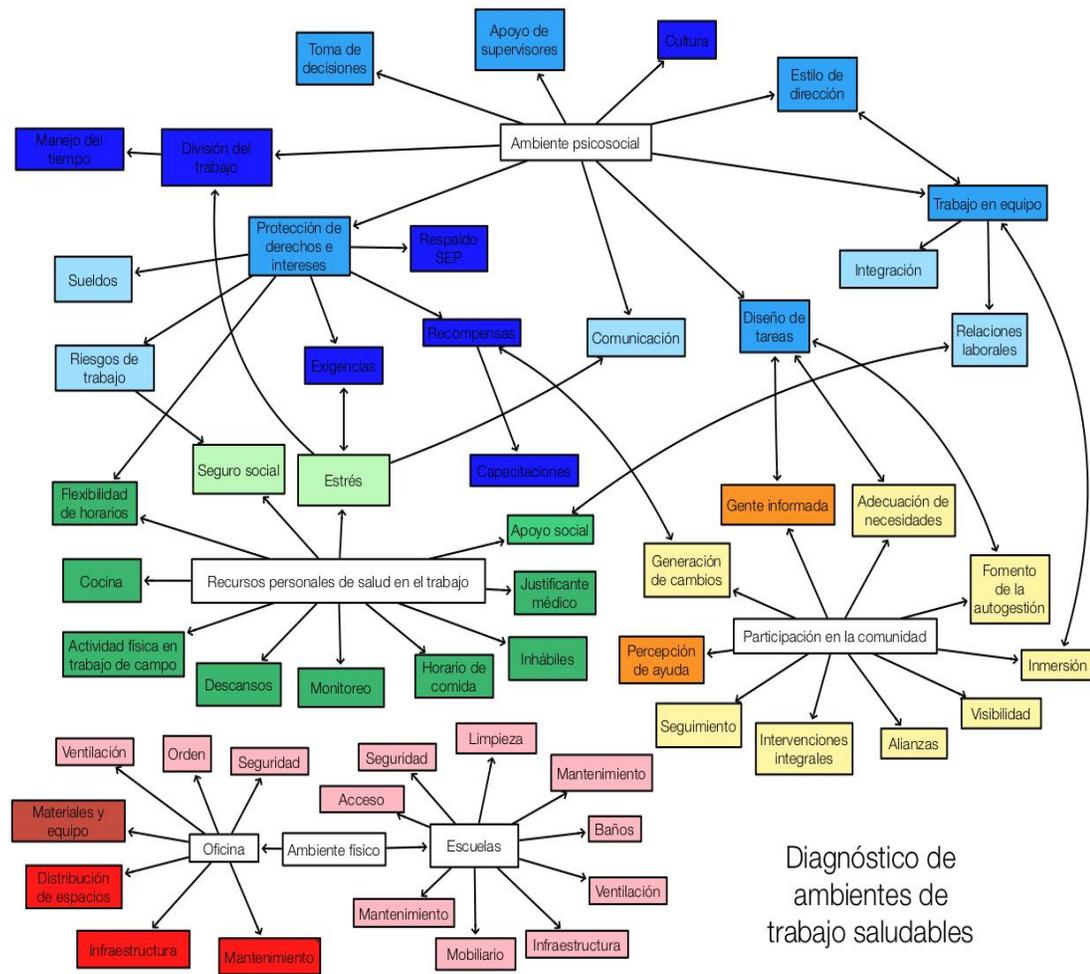


Figura 6. Mapa conceptual de los componentes de ambientes de trabajo saludables descritos por los promotores de la zona centro. En la escala de colores, los más oscuros representan fortalezas, los intermedios representan componentes que tienen tanto aspectos positivos como negativos y los claros representan áreas de oportunidad.

3.4.3.2.1. Ambiente físico de trabajo de los promotores de la zona centro.

Se mencionaron dos espacios de trabajo, las escuelas y la oficina. En lo que respecta a la oficina comentaron que les parece que hace faltaba espacio para acomodar los materiales y archivar cosas. Piensan que la infraestructura de la oficina es buena, aunque algo pequeña o mal distribuida; algunos espacios que no se aprovechan o que se utilizan para archivar aunque no han sido asignados principalmente para eso, *“creo que el espacio está bien, sólo que le falta organización, o sea falta acomodar bien las cosas porque creo que el espacio si hay”* (Gadiel, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015). También comentaron que consideran que ya se han distribuido un poco mejor los espacios de trabajo, pero ellos sí se sentían hacinados porque la mesa de trabajo es pequeña y hay muchos materiales que utilizan para trabajar, aunque consideran que eso de alguna forma ayuda a la convivencia, por lo que no quieren separarse mucho de sus compañeros a la hora de trabajar, para poder seguir teniendo un ambiente agradable que haga el trabajo más ameno, *“entonces ya no tenemos mucho espacio, por un lado favorece la convivencia, hace que estemos enterados de todo, pero si dificulta, pues de alguna manera, pues agilizar el trabajo”* (Mar, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015). Como menciona la teoría, el orden del espacio físico puede llegar a hacer sentir a los trabajadores que se refuerzan los cimientos de su organización para que puedan operar de manera más eficaz y organizada (Socconini y Barrantes, 2007).

Consideran que los baños son suficientes, *“hay tres baños, tal vez eso es difícil los baños para todas las personas, pero si hay, o sea está bien equipado”* (Gadiel, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015); están bien equipados y tener el aire acondicionado en épocas de calor en la oficina es una gran ventaja, porque les permite trabajar con mayor comodidad, *“el aire acondicionado hace como una maravilla ahora en estas épocas de calor”* (Waldo, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015). Otro punto que comentaron fue la seguridad de la oficina, pues tienen el conocimiento de que por la ubicación están propensos a robos, pues ya se ha dado la situación en predios aledaños, lo cual para ellos representa un riesgo para aquellas personas que se van un poco tarde de la oficina, específicamente aquellos que trabajan exclusivamente en oficina, *“cabe mencionar la seguridad, que no está colocada*

en una zona segura está oficina, porque ya han entrado a robar antes” (Waldo, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015).

Por otro lado, en lo que respecta a las escuelas, dijeron que estas necesitan mejoras, aunque no es función de la organización resolverlas. Comentaron que algunas escuelas tienen salones cómodos o bibliotecas e internet donde pueden trabajar, mientras que en otras no hay sillas suficientes, los baños no están bien equipados y en muchas de las escuelas no tienen agua; no son adecuadas las áreas para comer de los niños ni los estacionamientos y que tampoco hay salones o espacios en los que ellos pueden trabajar en su computadora después de terminar las sesiones con los niños, llegando incluso a tener que sentarse debajo de un árbol. Sin embargo, los promotores consideran que es necesario adaptarse a las circunstancias de cada escuela para poder aprovechar el espacio para realizar su trabajo, *“en algunas escuelas donde me encuentro pues si hace falta, hace falta, desde las necesidades básicas, así, servicios de agua, instalaciones físicas, sillas, ventanas, puertas y demás”* (Axel, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015), *“hay escuelas que son más cómodas que otras, que te pueden prestar un poquito más de servicios, como prestarte una biblioteca o los salones son más cómodos, hay otras donde no”* (Mar, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015).

En lo que respecta a la limpieza en las escuelas, mencionaron que algo que les falta es el adecuado saneamiento de los baños, lo cual es lo que más sienten que les perjudica como trabajadores, *“no hay ningún saneamiento, baños”* (Gadiel, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015). También comentaron que el traslado hasta las escuelas a veces puede ser complicado, pues algunas se encuentran en zonas de difícil acceso, *“las escuelas están colocadas a veces en zonas difíciles de llegar, en cuanto a transporte”* (Gadiel, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015). Igualmente mencionaron que tampoco hay mucha seguridad al momento de trasladarse a la comunidad donde se encuentran las escuelas, pues tienen temor de que les rayen su coche, que se ensucie o que se les ponche una llanta, *“si llevas tu coche...eso de sufrir a veces alguna desventaja, alguna ponchadura, te rayan tu coche o se ensucia si ya lo lavaste el fin de semana”* (Waldo, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015).

3.4.3.2.2. Ambiente psicosocial de trabajo de los promotores de la zona centro.

En cuanto al trabajo en equipo mencionaron que se da de manera positiva, ya que desde la coordinación les permiten tener mucha convivencia desde el punto de vista personal y profesional. Aunque están en diferentes escuelas, todos tienen la disposición para ayudarse al momento de realizar las planeaciones de las actividades. También comentaron que algunas veces han tenido diferencias de ideas, pero que eso a su vez les ayuda a conocerse y saber cuáles son sus fortalezas y debilidades a la hora de trabajar; sin embargo, notan que han cometido errores humanos y consideran que aún falta un poco más de compenetración, *“nuestra dinámica de grupo, de equipo, pues está bien, recibimos constantes retroalimentaciones, hay observaciones, entonces eso nos permite ver tanto nuestras fortalezas, como nuestras áreas de oportunidad y yo creo que me hace sentir acompañada”* (Mar, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015). Así como se menciona en la literatura el trabajo en equipo es primordial para crear las condiciones necesarias que permitan cumplir con los objetivos de la organización (Bermejo y Martínez, 2009). Los trabajadores piensan que a fin de cuentas ellos son los que están frente a la comunidad para llevar a cabo y cumplir los objetivos del trabajo que se les plantea desde oficina.

En lo que respecta a la comunicación, expresaron que aún les falta mejorar en ella, aunque se dan cuenta de que por parte de la coordinación hay mucho interés por acercarse, conocerlos y ser escuchados desde el punto de vista laboral; pero sienten que, desde el punto de vista personal, no hay la suficiente confianza para hacerlo y piensan que esto les limita para dar a conocer todos sus puntos de vista, *“en cuanto a comunicación...creo que es más...laboral, no llega a ser tanto más personal como puede ser con promotores que tenemos más cercanía, podemos platicar acerca de nuestras experiencias personales y en el trabajo”* (Gadiel, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015). También mencionaron que en ocasiones las emociones negativas resultantes de la carga de trabajo pueden verse reflejadas en la forma, momento o lugar en la que los coordinadores se comunican con ellos; lo cual, en ocasiones, les ha causado cierto malestar que puede permanecer a lo largo del tiempo e influir en la falta de confianza para hablar sobre su trabajo y sus intereses personales, aunque comentaron que cuando se trata de ellos mismos intentan controlarlo. Este es un

punto importante para ser trabajado pues, como menciona Robbins (2004), el estado de ánimo que se tenga al momento de recibir un mensaje influye en la forma de interpretarlo. Asimismo, las emociones extremas entorpecen la comunicación efectiva pues en esos casos se es más proclive a descuidar los procesos de pensamiento racionales y objetivos a cambio de los juicios emocionales.

Describieron que en la organización se mantienen vías de comunicación formales mediante correos para que la información sea clara, para que quede constancia de lo que se informa y se eviten conflictos, *“el que se maneje por correos me parece que es, hasta cierto sentido bueno, porque te permite revisar después que es lo que se acordó”* (Waldo, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015). Esto es concordante con lo que menciona la teoría en cuanto a que los mensajes de correo electrónico tienen ventajas y desventajas; una ventaja es que se pueden guardar y se pueden leer completamente varias veces. Pero es importante no olvidar que tienen la desventaja de llegar a tener sobrecarga de información y el trabajador ya no puede distinguir entre lo importante y lo no importante; además, carecen del contenido emocional que se envía mediante señales no verbales que sí tienen los mensajes de voz o los dados en persona, por lo que no es el medio ideal cuando se requiere transmitir mensajes que pueden evocar respuestas emocionales y requieren simpatía o apoyo social (Robbins, 2004).

Asimismo, hacen uso de mensajes o llamadas de celular cuando se trata de cosas que suceden de improviso en las escuelas y que tienen que ser resueltas inmediatamente. Igualmente dijeron que necesitaban aprender a comunicarse desde diferentes niveles jerárquicos para poder facilitar el flujo de la información y que algo que sienten que les dificulta cumplir sus objetivos es la falta de comunicación directa con la oficina nacional. Por esa razón en la oficina nacional no saben exactamente como suceden las cosas en comunidad y por consiguiente no lo toman en cuenta en las planeaciones de las iniciativas, *“conocer un poquito más en cuestión de la comunicación efectiva, de cómo comunicarse en diferentes niveles y como puede fluir mejor la comunicación a diferentes niveles, eso también pudiese darnos recursos”* (Mar, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015). Pese a

todo lo mencionado anteriormente dijeron que les gusta darse cuenta de que existe el interés por mejorar en estos aspectos.

Consideran que sus funciones y la división del trabajo son claras para ellos, pues no sienten que deban hacer más de lo que tienen que hacer; describieron que en su contrato están bien estipuladas cada una de las actividades que deben realizar, *“creo que las función están claras, cuando firmé mi contrato por segunda vez, leí todo el contrato, me consta que está claro”* (Waldo, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015). En este sentido está bien distribuido lo que deben hacer como parte de su trabajo, pues tienen claro cuáles son los límites de sus intervenciones, así como hasta qué punto y de qué manera se pueden involucrar con las necesidades de la comunidad, *“me han dado pues una perspectiva de cómo y hasta donde podemos intervenir como organización”* (Mar, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015). Reportan que a veces surgen cosas diferentes a las establecidas como parte de sus funciones, pero en su contrato se prevé que puede ser necesario cubrir todas aquellas necesidades que se presenten. Comentaron que tenían el conocimiento de que en otros estados de la República los promotores tienen que hacer cosas administrativas, pero en la oficina de Yucatán hay áreas o personas que se encargan exclusivamente de eso, por lo que saben con quién y en qué momento acercarse para resolver dudas o situaciones particulares, *“algunas cosas que deberíamos hacer como contacto con partes administrativas lo hacen por nosotros”* (Waldo, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015). Expresaron que conocen de manera general las funciones de las otras personas que no son promotores, pero que de manera específica no les queda muy claro cuáles son las actividades que realizan. Este es un punto a considerar pues tener información clara sobre los diferentes aspectos del trabajo hace saludables los puestos de los promotores (Cifre et al., 2009).

En lo referente al diseño de las tareas, mencionaron que se les permite hacer retroalimentaciones y ser propositivos para poder adaptarlas de acuerdo a sus conocimientos, experiencias y gustos. Sienten que tienen la libertad para tomar las decisiones necesarias hasta donde su puesto se los permite, *“es aquí donde está lo bueno de que te permitan hacer adecuaciones a las cartas descriptivas”* (Waldo, Entrevista

grupal, 15 de mayo de 2015). La presencia de esta autonomía para realizar el trabajo se traduce en la facilitación del aprendizaje y en motivación para los trabajadores, así como en conductas proactivas (Cifre et al., 2009). Además, consideran que cuando se trata de decisiones que se toman por personas que están en un puesto jerárquico más alto, son escuchados sus puntos de vista; sin embargo, dijeron que les gustaría que cuando se trate del trabajo en campo se les consulte todavía más y que se tome en cuenta su opinión, pues consideran que ellos tienen la información de primera mano acerca de lo que necesita la población, *“me permiten decidir hasta donde mi puesto deja, pero creo que hay otras decisiones que son muy importantes...que a veces deberían ser consultadas o debería tomarse la decisión desde más abajo”* (Waldo, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015). Igualmente mencionaron que consultan a sus coordinadores cuando se dan cuenta que hay alguna decisión que no deben tomar por sí solos, de modo que acuden a ellos para que les den una resolución o a su vez consultan con la oficina nacional; en estos últimos casos perciben que tienen menos libertad para tomar decisiones y adaptarse, *“al menos yo tengo la costumbre de estarle llamando a Marina cada que tengo una duda, o sea antes de tomar la decisión por mi cuenta y de creer que es lo mejor, pues tengo que preguntar”* (Mar, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015).

Dentro de las creencias que se fomentan comentaron como eje principal la verdadera creencia en la lucha por los derechos de los niños y por el valor de los niños como individuos iguales a cualquier adulto. Expresaron que siempre procuran actuar de manera congruente con esto para poder fomentar estas creencias en otras personas y consideran que estas prácticas se encuentran bien estipuladas en su código de conducta, *“creer en el enfoque de derechos ¿no?...que los niños tienen ese derecho porque es parte de los derechos humanos”* (Mar, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015). Según los promotores, estas creencias se trasladan a otras situaciones cotidianas fuera del trabajo por lo que consideran que se ha convertido en un estilo de vida, *“creo que la organización es un estilo de vida, más que nada ¿no?, ya lo empiezas a llevar más allá del trabajo”* (Naydin, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015). Mencionaron que algunos de los valores que caracterizan a la organización son el respeto, empatía, responsabilidad, cooperación, solidaridad y amor por el trabajo.

Los promotores observan que en todo momento tienen el apoyo de sus supervisores para resolver dudas o solicitudes, pues saben que de ello depende que el trabajo pueda realizarse en tiempo y forma, *“si vamos con alguna duda o alguna necesidad, ellos están con la intención de resolvernó, de apoyarnos”* (Gadiel, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015). Asimismo, reciben retroalimentaciones y observaciones constantes por parte de los compañeros o de los coordinadores, lo cual les hace sentir acompañados para poder adquirir nuevos aprendizajes. Sugirieron que algo que se podría mejorar es el apoyo de los coordinadores para gestionar espacios en las escuelas para que pudieran trabajar cuando terminaran las clases y su hora laboral aún no ha terminado; pues eso es algo que se les ha dificultado y no se ha podido resolver.

En cuanto a la protección de sus derechos, ellos sienten que no es protegido su derecho a la salud, pues la mayoría no tiene seguro médico y eso es algo que perciben como riesgoso, pues al momento de trasladarse a las escuelas se encuentran expuestos a accidentes de tránsito, *“bueno, mis derechos, no tengo seguro, así que creo que no defiende mi derecho a la salud”* (Waldo, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015). La política de la organización es que se les otorgue después de dos años de trabajo, aunque expresaron que esa información o el sentido de esta limitación no la entienden muy bien, *“yo si tengo seguro...o sea todo tiene que ver con la temporalidad que hagas, no sé por qué y eso nos lo cuestionamos un poco porque...no tengo información de por qué tienes que esperar tanto tiempo para esperar seguro”* (Naydin, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015). Comentaron que el salario tampoco lo sienten como algo justo, porque no es suficiente para cubrir sus necesidades. Sobre todo considerando que muchas veces tienen que usar el dinero de su sueldo para la gasolina o los camiones con el fin de transportarse a las escuelas, y este gasto no se les devuelve; por eso expresan que les gustaría que aumentara un poco o se viera el interés por parte de la oficina nacional para que se vayan dando cambios en este sentido. La literatura menciona que los trabajadores pueden cambiar de sector principalmente para obtener mejores condiciones salariales (Girardo, 2010), lo cual concuerda con la inconformidad expresada por los trabajadores en cuanto a su salario y que explica por qué suele haber mucha rotación en el personal en este tipo de organización como, de hecho, sucedió a lo largo del presente trabajo.

Por otro lado, consideran que se protegen sus intereses en el trabajo porque sienten el respaldo de la SEP para poder realizar las actividades en las escuelas, pues es un compromiso formal, *“sí siento seguridad cuando digo las cosas frente a los maestros porque sé que hay una organización que me respalda”* (Waldo, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015). Igualmente sienten que se respetan sus intereses personales en cuanto a su tiempo de trabajo, el cual puede negociarse de acuerdo a circunstancias que lo requieran debido a la carga de trabajo o a otras cosas fuera del trabajo que a veces necesitan ser resueltas dentro del horario laboral, *“cuando he tenido una situación extra, mientras yo siga cumpliendo mis deberes, o sea mi trabajo, me permiten salir antes para verlo”* (Waldo, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015). También mencionaron que perciben como algo positivo que aun cuando las personas tengan seguro social, se les da la flexibilidad para presentar justificantes médicos particulares para que no pierdan tiempo haciendo cola, *“a pesar de tener seguro me aceptan un documento particular”* (Naydin, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015). Piensan que otra forma en la que se respetan sus derechos es brindándoles un espacio adecuado para guardar sus alimentos, el tiempo necesario para que puedan comer durante el trabajo, *“tenemos una hora de comida, pero nos dan las ventajas de tener un refri y comer en el área de trabajo”* (Gadiel, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015) y días de descanso suficientes e incluso mayores que en otras organizaciones, *“nos dan bastante tiempo de descanso”* (Naydin, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015).

Consideran como recompensas de su trabajo ser escuchados por la organización al momento de realizar mejoras; que se les tome en cuenta para que puedan asistir a capacitaciones ya sea en el mismo estado o fuera del mismo con los gastos pagados, lo cual les permite crecer y sentir que hay un interés por parte de la organización, *“al aire dije que me gustaría como ser capacitado...cuando hubo la oportunidad...el hecho de que me hubieran sugerido, de que me hubieran tomado en cuenta para que yo lo haga, para mí significa mucho”* (Waldo, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015). Otras recompensas que perciben son que se les otorguen días inhábiles de acuerdo al calendario escolar, *“que nos den días inhábiles ¿no?, al nosotros trabajar con calendario escolar, pues eso para mí la verdad es como un incentivo ¿no?...no tengo que esperar un año para gozar de cinco días de descanso”* (Mar, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015), o días de descanso cuando ya

no tienen trabajos pendientes los sábados, *“si no tenemos algún pendiente, algo urgente que hacer en sábado, pues descansamos mayormente los sábados”* (Mar, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015), además de la realización de encuentros, y actividades de integración con todos los trabajadores de las oficinas de ambas zonas lo cual, a su vez, contribuye a la integración de los trabajadores, *“que nos llevaran a este encuentro con Valladolid, creo que cumplió o tuvo un impacto”* (Mar, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015), así como el pase libre para asistir a los eventos en beneficio de la organización, *“va a haber un evento a beneficio de la organización, es una gala de danza y si quieren ir ustedes no tiene por qué pagar”* (Mar, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015). Es evidente que es importante mantener este tipo de recompensas pues la literatura menciona que cuando los empleados perciben que tienen recompensas y las consideran importantes, ejercen efectos significativos en el comportamiento y el desempeño (Ivancevich et al., 2006).

Piensan que las exigencias del trabajo son congruentes, ya que se dan de acuerdo a las necesidades para alcanzar los objetivos; en algunos casos particulares, cuando el trabajo no se hace de manera individual, sienten que tienen muchas responsabilidades, lo cual se traduce en una carga de trabajo pesada, *“ver un proyecto sola, si fue así algo como muy pesado”* (Naydin, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015). Sin embargo, mencionaron que consideran que las exigencias se las ponen ellos mismos, pues ellos tienen la decisión de cuanto dar de su tiempo y esfuerzo a la organización para alcanzar los resultados deseados, *“de exigencias, yo creo que ya es como más personal, ¿qué tanto tu...? más que de oficina te exijan, ¿qué tanto tú te exiges para dar resultados?”* (Naydin, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015).

Las relaciones laborales desde el punto de vista informal son buenas entre los promotores, se sienten cómodos, en confianza de decir lo que quieran, les gusta platicar los días que se ven en oficina o cuando trabajan en parejas en las mismas escuelas, o bien sentarse en el mismo espacio físico para trabajar todos juntos, porque no les gusta estar separados y desean compartir sus refrigerios, *“creo que estoy bastante cómodo en cuanto a la relación con mis compañeros”* (Waldo, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015). Aunque eso a veces los hace salirse y distraerse del trabajo; sienten que hay solidaridad

entre ellos, que se crean lazos y que se han conservado la imagen de familia entre los trabajadores por varias generaciones, lo cual también es percibido por las comunidades, debido a sus similitudes para ver las cosas y para comportarse.

Por otro lado, la mayoría sienten que con los trabajadores de oficina la relación no es tan cercana en lo personal; no tienen la confianza de hablar, ser abiertos o decir bromas, *“yo no tendría la confianza de llegar con Ariana o con cualquiera con los de oficina como para llegar y decirles una broma como les digo a ellos”* (Waldo, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015). Sin embargo, algunos que han estado durante más tiempo en la organización, no perciben tanto esa separación, porque han pasado por momento de convivencia que les han permitido conocer a los trabajadores de oficina como personas. Consideran que algunas situaciones laborales y reestructuraciones que han cambiado las cosas a como se hacían anteriormente fueron las que contribuyeron a que se sienta este distanciamiento, como el hecho de que ahora pasan más tiempo en comunidad que en la oficina y que cuando van se dedican a ver todos los aspectos formales pendientes. Por el contrario, notan que los que trabajan en oficina, pasan más tiempo juntos en su espacio de trabajo, ahora se van más tarde de la oficina y almuerzan juntos; es decir, se dan cuenta de que los espacios para que todos lo de oficina y promotores puedan convivir y compartir actividades son limitados, *“creo que algunas, no sé si rituales organizacionales favorecen esta inclusión, porque entre todo el equipo...por ejemplo el simple hecho de que ellos se vayan mucho más tarde, hace que, o sea por su trabajo, hacen que tengan que comer acá”* (Waldo, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015). Mencionaron que habría que considerar qué es lo que se busca como organización, porque no saben si en realidad los directivos quieren que se tenga una relación íntima o si piensan que eso dificultaría las relaciones de poder entre niveles jerárquicos, *“creo que habría que revisar que es lo que se requiere para la organización, si no se quiere como que este lazo íntimo entre todos, porque dificultaría a lo mejor, como...relaciones de poder, entre directivos y los niveles más bajos”* (Waldo, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015).

Mencionaron que anteriormente se realizaban dinámicas de integración todos los viernes al llegar al trabajo o los días en los que no había clases en las escuelas, pero todos

tenían que ir a la oficina. Sugirieron que esto podría ser algo que ayudara a que poco a poco se fuera deshaciendo esa barrera que se percibía entre trabajadores de oficina y promotores, para conocerse más personalmente y favorecer la cercanía entre ellos, pues sólo en una ocasión han podido realizar una actividad así. También sugirieron que sería bueno que se generen otros tipos de espacios dentro de la vida cotidiana de los trabajadores, como un tiempo en el que se comparta la comida o un día de la semana en particular donde todos tengan que convivir, *“yo he sugerido que los espacios, al menos con Ariana, he sugerido que estemos más cercanos todos, buscar ocasiones que sean en la regularidad de la vida cotidiana, que podamos también convivir juntos”* (Waldo, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015). Consideran que podrían aprender mucho de los trabajadores de oficina desde el punto de vista laboral, al conocer cómo trabajan.

3.4.3.2.3. Recursos personales de salud en el trabajo de los promotores de la zona centro.

Como parte del monitoreo constante de su salud comentaron que las coordinadoras están al pendiente de sus necesidades y que cuando algo surge enseguida le dan solución, *“el hecho de que yo le diga a la coordinadora...sabes que, hay mucho sol, pues qué bueno que me dices, te voy a dar una gorra, te voy a dar un protector solar...entonces pues eso también ayuda a mi salud”* (Mar, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015). A las capacitaciones que a veces deben tomar cuando van a dar temáticas en las escuelas las ven como un recurso para proteger su salud y protegerse de los riesgos laborales. Igualmente mencionaron que algo muy importante para ellos sería que les den seguro social para sentirse protegidos de los riesgos a los que podrían enfrentarse debido a su trabajo, *“se puede mejorar que nos den seguro”* (Waldo, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015).

Otro factor que les ayuda a proteger su salud, en el caso de cuando están en la oficina, es la existencia de una cocina en donde pueden guardar alimentos saludables para que no se echen a perder y puedan consumirlos en el momento que sea necesario, *“teniendo una pequeña cocina en el lugar de trabajo, o sea aquí, nos permite alimentarnos igual adecuadamente porque en mi caso traigo comida”* (Naydin, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015). En campo piensan que otro factor protector es mantener una actividad física

durante el trabajo, porque al trabajar con los niños tienen que hacer juegos y actividades que requieren un movimiento constante y no estar sentados todo el tiempo, *“pues el simple hecho de trabajar con niños, eh, tienes que estar muy activo”* (Gadiel, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015). En el caso de cuando están en la oficina consideran que esto también se podría tomar en cuenta de una manera más formal para que el trabajo no sea tan sedentario; aun así sienten que se les da la libertad para estar en movimiento y tomar descansos durante el trabajo. Proponen hacer estiramientos o levantarse en determinado momento de su asiento o hacer juegos o dinámicas movidas al inicio de la jornada laboral que a su vez ayuden a que se dé la integración entre el personal, *“que todas las mañanas que estemos aquí, hagamos alguna actividad con todos los de la oficina ¿no?, desde actividad física, algún juego, alguna dinámica que nos active antes de iniciar”* (Naydin, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015).

3.4.3.2.4. Participación de la organización en la comunidad de los promotores de la zona centro.

Al igual que para los trabajadores de oficina de la zona centro, componentes de este factor como la autogestión, los cambios generados y el seguimiento impactan y a la vez se ven impactados por el ambiente psicosocial, llegando a afectar su satisfacción. Los promotores de la zona centro se dan cuenta de que las personas perciben la presencia de la organización como una esperanza de que alguien se preocupa por su situación, *“creo que mucha gente se encuentra hasta cierto punto desamparada y creo que brinda la esperanza de que hay alguien que se preocupa por ti”* (Waldo, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015). Sin embargo, notan que la gente los considera como alguien que les puede dar cosas desde un punto de vista más asistencialista, *“están muy acostumbrados a dame, dame, dame, entonces aquí puede caer mucho, en la creencia de la gente de que...el que me va a dar una beca”* (Waldo, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015). Asimismo, comentaron que es difícil para ellos adecuar las actividades que se les entregan para ser aplicadas pues consideran que no están planteadas a partir de una visión de autogestión que es la que ellos deben fomentar. Ante esta situación y en la medida de lo posible, ellos intentan que las personas alcancen cierta iniciativa para generar cambios en su propia comunidad. Piensan

que esto se convierte en algo negativo en particular para los padres de familia, pues se vuelven conformistas, se ven a sí mismos como carentes de las herramientas necesarias para salir adelante e igualmente es bastante complicado lograr que accedan a participar en las actividades planteadas por la organización. Por su parte, los niños se muestran siempre a la expectativa de recibir algo material a cambio de su participación, y los maestros parecen no percibir beneficios del trabajo de la organización, *“creo que muchos de los proyectos que se hacen no traen consciencia de que son activistas ¿no?, este, entonces bien acaban siendo proyectos que dan ¿no?, entonces, yo vengo y te doy cosas ¿no?, yo vengo y te doy, asistencialismo”* (Waldo, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015). Aun así, consideran que parte del valor de su trabajo es mantener a las personas informadas sobre temáticas que a lo mejor no pueden aprender en otros lugares, pero que son de gran importancia para mejorar su calidad de vida. Asimismo, consideran que es benéfico para la comunidad escucharlos y resolver sus dudas para que sepan acerca de la protección de sus derechos, *“el simple hecho de escucharlos, les puedes cambiar mucho el día o tal vez platicar o dar consejos como dice Mar, acerca de que, pues ellos tienen que ver por sus propios derechos”* (Gadiel, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015).

Comentaron que las evaluaciones salen bien desde el punto de vista numérico; aunque desde el punto de vista desde su propia experiencia, consideran que lo que estos datos numéricos reflejan no corresponde a todo lo que realmente ocurre en la realidad. Por ejemplo, mencionan que ellos se topan con casos individuales de cambios positivos que se dan de manera muy evidente, *“ha habido muchos casos individuales o personales de niños que sí ha habido un proceso desde que inician hasta que terminan la primaria, hubo un cambio, no sé, en el comportamiento”* (Naydin, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015), pero también se topan con casos en los que las personas tal vez no siempre practican lo que se les enseña; por esta razón están conscientes de que sus evaluaciones no representan la totalidad de lo que pasa en la realidad. Una cosa es la asistencia a un taller cuyo dato numérico queda como indicador evaluativo y otra cosa es que las personas realmente practiquen lo aprendido. Entonces, un hecho es que no tienen forma de registrar los cambios en la vida cotidiana de las personas que se reflejen de manera objetiva a través de un formato de seguimiento cualitativo, por lo que consideran que no se está midiendo el

verdadero impacto que se está dando en las comunidades. Por esta razón piensan que la forma de comunicar los resultados debe ser diferente para que se observe el impacto real que se tiene en las personas, que se sientan retribuidos y a la vez se pudiera tomar medidas al respecto, *“no todo es efectivo, entonces que se cuide que, o sea que se va a hacer una evaluación de lo que se realiza, que se haga una evaluación verdadera”* (Waldo, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015).

En cuanto a la cobertura, comentaron que para ellos no es tan importante la cantidad de personas, sino la calidad con la que éstas son atendidas, lo cual es algo que se ha estado perdiendo de vista y que le ha restado impacto a la organización, *“yo siempre he preferido que si le voy a dar algo a cinco escuelas o voy a hacer énfasis en una, mejor hago énfasis en una”* (Waldo, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015). Comentaron que debe hacerse un seguimiento para saber si los proyectos se están llevando de la manera adecuada y si se están obteniendo los resultados esperados; aunque se han topado con la resistencia por parte de la oficina nacional, pues ellos les comentaron que hay cosas que no se pueden cambiar porque así se han hecho siempre y les costaría trabajo evaluarlas correctamente, *“la respuesta acaba siendo la misma de que, el proyecto está, el proyecto está funcionando, está andando y no se pueden cambiar cosas, porque por ejemplo, no puedes cambiar el método de evaluación porque así se hizo siempre”* (Waldo, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015). Sugirieron que algo que se debe tomar en cuenta es el seguimiento a niños de las primarias que han pasado a las secundarias donde ellos también trabajan, para poder comprobar y mantener los cambios que se podrían dar a largo plazo.

Piensan que las intervenciones en las escuelas son por un tiempo muy corto y esporádico, pues asisten de manera muy espaciada a las escuelas, lo cual consideran que no permite que los niños realmente aprendan o reafirmen los aprendizajes, *“yo creo que por la manera en que hacemos las intervenciones, son esporádicas, se da una ahorita, la otra el próximo mes, entonces eso no permite que los chicos, los niños, los adolescentes, se lleven o introyecten la información”* (Mar, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015). Dijeron que les gustaría que se les permita hacer más adaptaciones de acuerdo a las necesidades de la comunidad, las necesidades del estado y en otros ámbitos que no estén limitados a las

escuelas, que estos cambios se den con base en sus observaciones directas y que sean resultado de sus propias experiencias, pues algunas veces el manejo que le tienen que dar no permite que la información sea captada como ellos quisieran. Un punto importante para ellos es lograr intermediar entre lo que necesita la comunidad y lo que requieren los aliados que patrocinan las iniciativas, *“deberían permitir a la oficina en general, hacer las adaptaciones que se crean necesarias, tomando en cuenta las observaciones de todos, entre lo que es posible, lo que la gente necesita, más que lo que el aliado quiere”* (Waldo, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015).

Comentaron que algo que también les gustaría es que los trabajadores que estén en oficina puedan estar más inmersos en las actividades que realizan los promotores, para que les muestren otras formas de trabajar, sean más empáticos con su trabajo y esto, a su vez, favorezca la integración entre los trabajadores, *“les he sugerido que...sería muy padre que ellos alguna vez fueran, no a observar lo que hacemos...creo que sería muy empatizante para ambos lados”* (Waldo, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015). Otra observación importante es que ellos consideran que igualmente necesitan estar más inmersos en las intervenciones y que éstas deben hacerse en otros ámbitos fuera de las escuelas, como parques, iglesias o en las casas de los niños, por medio de visitas, *“ahorita ya no nos están permitiendo como más adentrarnos a la comunidad”* (Naydín, Entrevista grupal, 15 de mayo de 2015), pues consideran que esto les ayudaría a darle una visión más humana a su trabajo, a que la comunidad los vea más cercanos y de esa manera se favorezca la confianza; ellos piensan que esto ayudaría a que la percepción de las necesidades de la comunidad sea más cercana a la realidad.

3.4.3.3. Resultados del diagnóstico de los factores de ambientes de trabajo saludables de la oficina de la zona oriente.

Para facilitar el análisis y el entendimiento de la forma en que se encuentran relacionados los componentes de los factores de ambientes de trabajo saludables, se incluye a continuación el esquema de los componentes resultantes para esta área de trabajo y esta zona en particular (Ver Figura 7).

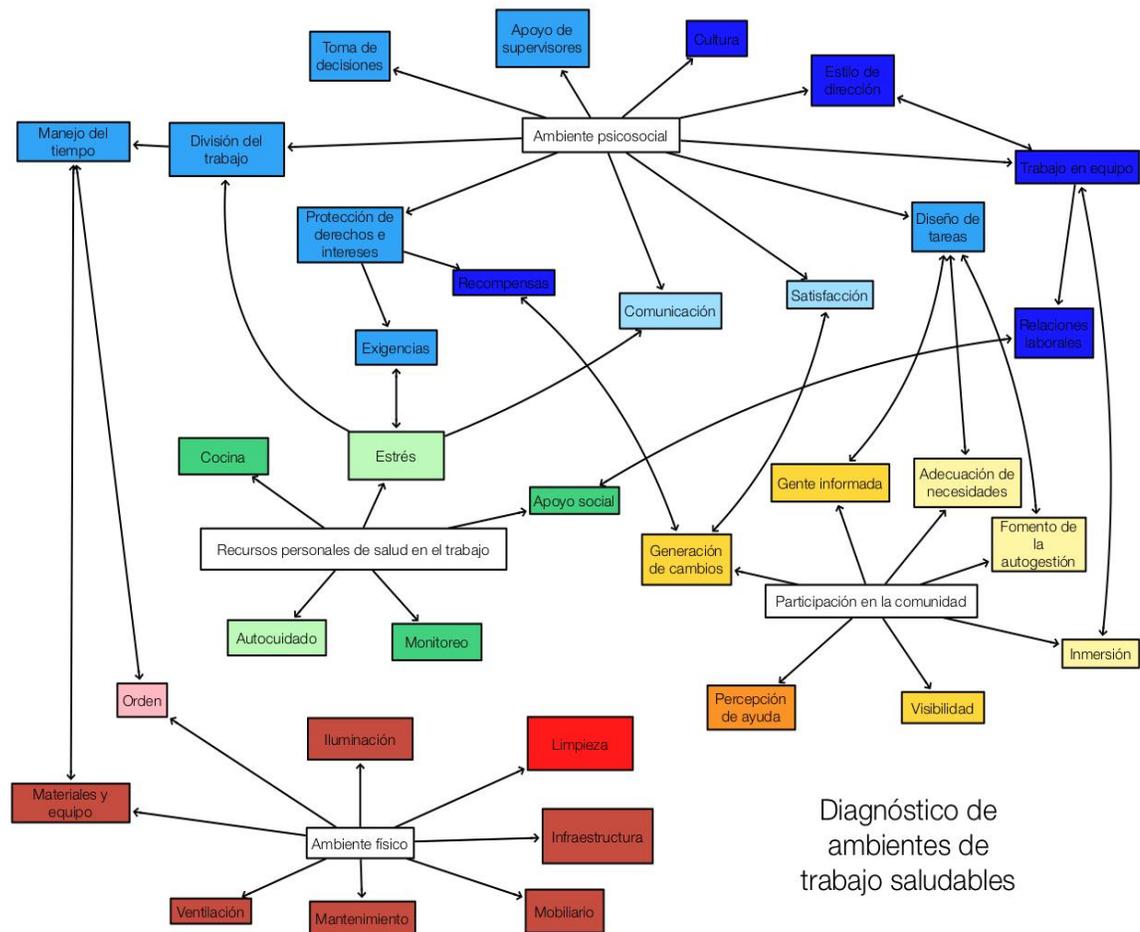


Figura 7. Mapa conceptual de los componentes de ambientes de trabajo saludables descritos en la oficina de la zona oriente. En la escala de colores, los más oscuros representan fortalezas, los intermedios representan componentes que tienen tanto aspectos positivos como negativos y los claros representan áreas de oportunidad.

3.4.3.3.1. Ambiente físico de trabajo de la oficina de la zona oriente.

Los trabajadores de oficina de la zona oriente consideran que la oficina es amplia y cómoda. Comentaron que la ventilación de la casa es agradable, salvo algunos días en los que el clima es muy caluroso y que los espacios se encuentran bien distribuidos para que todas las personas puedan trabajar, además de que cuentan con baño y con cocina, donde pueden ingerir sus alimentos o convivir, “por lo mismo que es bastante amplia también, es

muy cómoda, es estén en cuestión incluso de la distribución, pues tenemos un espacio en el que pueden estar por ejemplo, gente que nos visita o los mismos promotores” (María, Entrevista individual, 14 de mayo del 2015). Es decir, que como menciona la teoría, reconocen la importancia de mantener el orden del espacio físico de trabajo para que puedan operar de manera más eficaz y organizada, adaptándose al ritmo de vida de la organización (Socconini y Barrantes, 2007).

Mencionaron que constantemente tienen que estar reacomodando el material que entra y sale de la oficina y necesitan espacios altos o anaqueles para poder ponerlo, pues antes entraba agua, y aunque en el momento de las entrevistas ya se había resuelto esta situación, aún necesitan tener cuidado con el material de papelería pues la casa es húmeda, *“constantemente te digo, como entra y sale material, estamos reacomodando todo, entonces buscamos también espacios en los que estén altos por decir así, para acomodar el material, por la cuestión que sea agua o algo”* (María, Entrevista individual, 14 de mayo del 2015). Siempre con respecto al material, consideran que este es suficiente y que se encuentra en movimiento constante, ya que se traslada primero desde Mérida y luego se lleva a las comunidades. Asimismo, mencionaron que el equipo es suficiente, pues cuentan con computadoras para trabajar. Comentaron que debido a que manejan muchos papeles siempre deben tenerlos organizados; para ello los manejan a través de carpetas lo cual les permite saber en dónde está toda la información en dado caso que se la pidan en las oficinas de Mérida, *“tratamos de estar lo más organizados posibles porque siempre, es un papel se necesita ahorita y tienes que checar esto, esto, esto, entonces ahorita tratamos de manejarlo por carpetas”* (Paulina, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015).

Dijeron que lo que necesitan prioritariamente es un espacio amplio para recibir a todas las personas que trabajan en o visitan la oficina y que el mantenimiento de los espacios se lleve a cabo constantemente de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo y se vaya detectando, o que en un futuro no tan inmediato necesitará ser compuesto. En el momento de las entrevistas todo estaba funcionando adecuadamente y recientemente se había mandado a impermeabilizar los techos porque se filtraba el agua y era delicado por la cuestión de los materiales, *“hay alguna falla se hace la reparación inmediata o se trata*

de ver que no pase mucho tiempo para que se hagan las reparaciones, como el baño, tuberías y todo eso” (Paulina, Entrevista individual, 14 de mayo del 2015).

3.4.3.3.2. Ambiente psicosocial de trabajo de la oficina de la zona oriente.

En cuanto al trabajo en equipo dijeron que se les dificulta realizar actividades juntos, debido a las distancias de las comunidades y a que todos se ven si acaso dos veces al mes en la oficina. Las coordinadoras mayormente permanecen en oficina haciendo trabajo de manera individual, sólo visitan las comunidades cuando se necesita resolver algo en particular y en esas ocasiones es cuando conviven con los promotores *“yo mayormente permanezco aquí en oficina, a veces si salgo a la comunidad es cuando tengo contacto con los promotores por algo en específico o porque tengo que ir a gestionar a veces con algunas autoridades”* (María, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015). En lo que respecta a las relaciones laborales, mencionaron que el ambiente es agradable, pues siempre les preguntan cómo están, cómo va su trabajo o cómo se sienten, por lo que perciben que hay ese interés por la otra persona, *“Es padre el clima de una fundación porque siempre es ese preguntar ¿cómo estás? ¿no?, antes de que a veces se pregunte del trabajo es, ¿cómo estás?, ¿cómo te sientes hoy?”* (Paulina, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015). Se pudo encontrar a partir del trabajo de campo que, para los trabajadores, es importante mantener redes de apoyo que les permitan establecer enlaces y compartir ideas y recursos cognitivos, efectivos y conductuales (Cifre et al., 2009).

Describieron que la comunicación se da de manera jerárquica, es buena, abierta y se hacen retroalimentaciones de manera personal, *“siento que la retroalimentación siempre ha sido buena y más que la retro, siempre se haga de manera personal o de los más cercana posible”* (Paulina, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015). Los que están en oficina son intermediarias entre la oficina centro y los promotores y entre ellos se organizan para que uno esté más en contacto directo con los promotores y sea el que informe de todas las necesidades, mientras que la otra persona está más en contacto con la oficina centro, *“soy como la mediadora entre las dos informaciones ¿no? y si ellas requieren algo, yo se lo paso a Paulina y Paulina es la que mayormente va ahí, estem, a comunidad para recolectar la información”* (María, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015). Mencionaron que la

comunicación con la oficina centro es buena y se da siempre que se necesita resolver dudas o hacer retroalimentaciones, incluso cuando son circunstancias de carácter urgente. En este caso, aplica lo expuesto por Cifre et al. (2009), en cuanto a la importancia de la retroalimentación como un recurso organizacional clave, pues ha demostrado ser responsable de la aparición de consecuencias positivas como el incremento en las creencias de eficacia, el bienestar psicológico, la satisfacción y mejoras en la productividad.

La comunicación se da por correo, celular, teléfono o Skype, debido a la distancia; expresaron que les gustaría que fuera más presencial, para percibir más cercanía y tener una perspectiva real de lo que se está realizando en las comunidades, para que de esa forma se puedan hacer las adecuaciones necesarias cuando se requieran, *“la comunicación es tardada, hay, pero es tardada”* (María, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015). Comentaron que la comunicación con los promotores es complicada y tardada también debido a las distancias y a la accesibilidad en cuanto a señal de celular e internet en las comunidades, por lo que solo puede darse el intercambio de información cuando encuentran señal para hacer una llamada *“complica aquí, que no hay como señal en todas las comunidades, entonces no es que pueda hacer un mensaje o que pueda hacer una llamada rápida”* (María, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015), un cyber para enviar un correo o a través de visitas a la comunidad por parte de los coordinadores o a la oficina por parte de los promotores, las cuáles no pueden ser muy seguidas por la inversión de tiempo y dinero. Debido a lo anterior los coordinadores dijeron que deben tener la confianza de que los promotores van a tomar las mejores decisiones para la consecución de las tareas *“por ejemplo los promotores tienen la confianza de que si en última instancia no buscan como, no sé cómo dar aviso...ellos implementan de la manera más adecuada o estratégica de acuerdo a lo que se tenía planeado”* (María, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015). Comentaron que han intentado otras formas para comunicarse de manera más seguida y directa, como por ejemplo el uso de *walkie talkies* o reunirse más seguido *“hemos estado incluso buscando las maneras...o sea hemos estado tratando de buscar esos recursos porque eso sabemos que es muy difícil”* (María, Entrevista individual 14 de mayo de 2015), pero dijeron que lo que más les gustaría es poder estar más tiempo presentes en el trabajo

de campo, *“en lo personal yo lo único que diría es que si me gustaría también estar mayor tiempo en campo”* (María, Entrevista individual 14 de mayo de 2015).

Asimismo consideran que otra dificultad en la comunicación radica en la pena para externar sus dudas o inconformidades a la hora de hacer las cosas, *“pues tal vez en algún punto, si existieran dudas, a algunos tal vez se les complica un poco en externar esas dudas ¿no?, como que si les da pena”* (María, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015). Esto coincide con lo planteado en la teoría, en cuanto a que una de las barreras para la comunicación eficaz es que algunas personas sufren de ansiedad o miedo a la comunicación y pueden llegar a sentir tensión y ansiedad injustificadas ante la comunicación oral o escrita (Robbins, 2004).

Describieron que algunas de sus funciones son claras y también está bien dividido el trabajo, sin embargo consideran que debido a que su trabajo es muy administrativo, les requiere estar todo el tiempo en la oficina, aunque se dan cuenta de que sería mejor si también pudieran pasar tiempo en el trabajo de campo, *“me gustaría...poder estar más en campo, a veces con los promotores, si tengo claro cuáles son y por lo mismo sé que mucho del tiempo tengo que estar aquí precisamente por la cuestión administrativa”* (María, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015). Igualmente mencionaron que en ocasiones ocurre que cuando hay gente nueva en el puesto, les es difícil delimitar entre lo que le toca a la administración y lo que le toca a los promotores pues aún están aprendiendo las funciones. Esto es un aspecto que piensan se podría mejorar para que las personas no tengan una carga de trabajo mayor a la que en realidad les corresponde, *“tratamos de que todos hagan de manera equitativa el trabajo y pues si igual de cierta manera delimitar, que me toca a mí y también que le toca a los demás”* (Paulina, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015). Sin duda alguna tienen razón, pues como mencionan Cifre et al. (2009), *“un puesto saludable implica que haya información clara sobre los diferentes aspectos del trabajo”* (p.111).

Las actividades diarias se encuentran establecidas en un cronograma y un calendario para que cada uno de los promotores sepan lo que tienen que hacer en el día a día y de esa forma los coordinadores tienen la facilidad para ubicarlos físicamente cuando van a

comunidad, *“en ese calendario checamos, de todos los promotores que se está haciendo, para que si en algún punto cuando yo vaya o tenga alguna actividad en conjunto con ellos, yo ya sepa dónde encontrarlos”* (Paulina, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015). Mencionaron que tratan de respetar los cronogramas para que de esa forma puedan aprovechar todo el tiempo que se encuentran ahí, pues trasladarse les lleva bastante tiempo. Sin embargo, algunas veces hay imprevistos o cosas fuera de su control que mueven las planeaciones y que hacen que se tengan que mover todas las actividades, pero intentan adaptarse rápidamente para que no les afecte tanto, *“tratamos de que los cronogramas que se hagan acá en la organización no se muevan, porque si no, todo se mueve”* (Paulina, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015).

Por otro lado, para poder realizar las retroalimentaciones adecuadamente, necesitan organizar adecuadamente su tiempo para poder verse cada mes de manera presencial, tomando en cuenta el tiempo de traslado y el tiempo que deben tomarse para resolver todos los pendientes que se han acumulado para que todo salga en tiempo y forma. Consideran que muchas veces les hace falta tiempo para hacer todo lo que quisieran, *“a veces sentimos que nos hace falta el tiempo cuando se viene, para hacer otras cosas, precisamente porque andamos como en cuestión de tiempo ajustados”* (María, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015). De acuerdo a lo que las trabajadoras de oficina mencionan se hace evidente que las habilidades de administración del tiempo son importantes para mantener una buena organización y un bajo nivel de estrés, lo cual ha sido señalado por Whetten y Cameron (2011).

El diseño de las tareas se establece desde la oficina nacional u oficina centro, pues son quienes les entregan las iniciativas propuestas por los aliados, por lo que deben aplicarlo tal cual esté estipulado, lo cual no les da mucha libertad de maniobra. Sin embargo, consideran que donde sí tienen libertad para planificar es en las actividades que se realizan en los centro comunitarios, pues ahí los encargados de diseñarlas son los promotores con la supervisión de los coordinadores, *“ahí sí son los mismos promotores, quienes hacen la programación...en los centros comunitarios,...para las demás actividades, pues ya el donante o la iniciativa nos marca que es lo que debemos de hacer”*

(María, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015). Se observa entonces que no se percibe mucha libertad para el diseño de las tareas, lo cual puede convertirse en un problema pues pueden terminar sintiéndose como actividades rutinarias que no retan ni motivan el uso de diferentes competencias (Cifre et al., 2009).

Mencionaron que para tomar decisiones cuando se trata de cosas con respecto a las iniciativas que les envían desde la oficina nacional o la oficina centro, tienen que esperar a que les respondan sus coordinadoras, pues estas decisiones no pueden ser tomadas por la oficina oriente. Es decir se tienen que seguir la línea de mando y dependiendo de lo que se les informe es como proceden, lo que en ocasiones los retrasa, *“como ya hay algo programado y no somos nosotros los que hicimos esa programación como tal, pues si dependemos de otras opiniones para ver qué es lo que se va a decidir”* (María, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015). Esto coincide con lo descrito por Schermerhorn Jr., Hunt y Osborn, (2005), pues ellos mencionan que un error que cometen comúnmente muchos gerentes o líderes de equipo consiste en suponer que ellos deben resolver todos y cada uno de los problemas, tomando ellos mismos todas y cada una de las decisiones. Según ellos, la clave para tomar decisiones consiste en saber primero cuando involucrar a una persona en individual, cuando consultar a otras personas solicitando cierta información o cuando tomarlas junto con otros miembros del grupo, así como saber cómo administrar adecuadamente cada uno de estos métodos.

Describieron que uno de sus principales valores de la organización es el respeto, pues entre sus trabajadores hay diversidad de niveles académicos y de procedencia, así que consideran que es importante para poder confiar en el trabajo del otro, *“el respeto, o sea eso es lo que ayuda como a respetar el trabajo de cada quien y confiar mucho en lo que hacen”* (María, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015). Expresaron que en el trabajo de campo también les ayuda ser humildes, empáticos, generosos y pasivos, para poder lograr entender la ideología de las personas de la comunidad e ir ganándose la confianza y el respeto por las ideas nuevas que van introduciendo a través de su trabajo. Por experiencia saben que esto es necesario para poder estar inmersos en la comunidad y así poder lograr cambios, *“la cuestión de la humildad, como ser humano y empatía también ayuda a que*

pues a través de eso, los papás se vayan familiarizando y se vayan acercando y nos vayan conociendo” (María, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015). Mencionaron la existencia del código de conducta como algo escrito para poder respetar los derechos de los niños, adultos, maestros, etcétera, *“en base a ese código de conducta que también tenemos que respetar, es que nos basamos para poder hacer nuestras actividades”* (María, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015). Comentaron que para ellos es importante ser responsables, hacer bien y en tiempo su trabajo, para no afectar el trabajo de los demás y mantener una adecuada comunicación, *“la responsabilidad es muy importante...porque estamos trabajando con personas...para mi es primordial y sobre todo la responsabilidad con respecto al trabajo que se hace”* (Paulina, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015). Una creencia que es igual de importante es mantener una congruencia entre la información que les comparten a las personas y sus propias prácticas, ya que piensan que para poder enseñar algo, los demás deben notar que ellos también lo hacen y se sienten bien con ello, *“siempre he dicho que, si uno no lo hace, con qué cara vamos a ir a decirle a la gente tienes que hacerlo”* (Paulina, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015).

En lo que respecta al estilo de dirección de los coordinadores, mencionaron que procuran fomentar la confianza para que los promotores puedan hacer las cosas necesarias para sacar adelante el trabajo, respetando siempre la manera en la que solucionan las cosas, *“los promotores tienen la capacidad de hacer las actividades sin que a lo mejor una supervisora, una coordinadora, estuviera aquí, porque ellos ya tienen los años de experiencia”* (María, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015). Asimismo, sienten que tienen el apoyo de los promotores incluso cuando tienen que irse a Mérida y dejarlos a cargo de tareas específicas. Comentaron que siempre están en comunicación y al pendiente de lo que necesitan los promotores para poder darles los materiales u oficios que requieran. También mencionaron que siempre están dispuestos a ayudar a los promotores cuando hay alguna situación con la que no se sienten cómodos o en la que es importante que el coordinador esté. Al respecto expresaron que aunque es difícil debido a las distancias intentan, en la medida de lo posible, trasladarse a las comunidades para realizar lo que se les hayan solicitado, *“en la mayoría de lo posible o más bien que se pueda en cuestión de tiempos, trabajos, traslados y esto, vamos y ayudamos”* (María, Entrevista individual, 14

de mayo de 2015). Este aspecto es importante pues retrata al liderazgo como una la forma fundamental para infundir salud en los trabajadores por su papel como amortiguador del estrés y suministrador de los recursos altamente apreciados por los trabajadores (Cifre et al., 2009).

Refirieron que además de la recompensa monetaria por su trabajo, otras cosas que perciben como recompensa son las retroalimentaciones constantes, las felicitaciones o el reconocimiento verbal de que su trabajo está bien hecho, ha mejorado o está mejor organizado, pues eso les hace sentir que su trabajo es valorado, les ayuda a mejorar aspectos personales y les motiva, *“creo que eso en cuestión de reconocer tu trabajo, es bueno porque, pues te motiva”* (María, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015). Se puede observar que al igual de lo que se menciona en la teoría la retroalimentación es un recurso importante para generar un incremento en las creencias de eficacia, bienestar psicológico, satisfacción y mejoras en la productividad (Cifre et al., 2009).

Existe satisfacción con el trabajo hecho hasta ahora, les gusta, han aprendido mucho, pero también sienten que les falta mucho por hacer en las comunidades para poder lograr los cambios que consideran pertinentes *“cuando me vengo a integrar a esta parte, pues si me ha constado un poco, porque el trabajo en oficina si me pesa mucho, porque siento que hago más cambios en cuestión de campo”* (Paulina, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015). Mencionaron que a veces puede llegar a ser frustrante no tener algo palpable y a corto plazo, aunque están conscientes de que los cambios llevan tiempo, *“en algún punto a mí me llegó a frustrar, de que, de no ver esos cambios tan palpables, pero siento que eso falta, o sea todavía falta trabajar mucho”* (Paulina, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015). Debido a esto expresaron que les gustaría poder estar más en contacto con las comunidades *“me siento satisfecha, estem sin embargo te repito, personalmente a mi si me gustaría tener mayor posibilidad de poder estar en campo”* (María, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015), pues piensan que de esa forma podrían lograr más cambios que estando sólo en oficina. Lo descrito anteriormente tiene relación con lo encontrado en la literatura pues es considerado como algo que genera a los participantes la

expectativa de seguir laborando en el sector, aunado al compromiso social y al aprendizaje que les brinda el empleo (Girardo, 2010).

Lo que su trabajo les exige mayormente es la inversión de tiempo, sobre todo de traslado cuando tienen juntas o necesitan ir a las comunidades. También comentaron que se dan cuenta de que su horario no es fijo, pues a veces tienen que levantarse muy temprano para ir a las comunidades o quedarse hasta tarde para poder terminar el trabajo; sin embargo, no lo ven como algo pesado porque les gusta su trabajo por los cambios que pueden lograr, *“lo tengo muy consciente de que realmente no tengo un horario fijo en el trabajo...pero es porque me gusta mi trabajo”* (Paulina, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015). Otra dificultad a la que se enfrentan son las gestiones que tienen que hacer para conseguir doctores o la participación de los maestros, pues siempre tienen que estar intentando conseguir aquellas cosas que no se tienen, pero que son importantes para llevar a cabo su trabajo, *“ellos desde ahí tengan que ver cómo gestionar doctores porque a veces no los hay para alguna actividad...varias cosas que a veces no está como tú dices dentro de sus posibilidades...y que hay que ver cómo conseguirlo y cómo hacerlo”* (María, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015).

En cuanto a la protección de sus derechos dijeron que sienten que su salud es respetada tanto física como mentalmente, dándoles el permiso para que, si hay alguna situación que no les permitiera ir a trabajar, tengan la flexibilidad de informar que no van a asistir, *“si en algún momento tenemos alguna problemática o alguna inquietud siempre es ese apoyo de decir a ver qué pasa y que podemos trabajar o en que podemos solucionar”* (Paulina, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015). Relacionado a sus derechos, consideran que estaría bien que se pudieran ir capacitando de manera más constante sobre cosas que fueran de interés y que les pudieran servir para trabajar con la comunidad, ya que sentían que a veces suele dejarse un poco de lado esa parte que sí consideran importante, *“irnos capacitando también a todos por lo general, en cosas que nos pudieran servir”* (María, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015).

3.4.3.3.3. *Recursos personales de salud en el trabajo de la oficina de la zona oriente.*

Para ellos su salud está protegida pues cuentan con el apoyo social de las coordinadoras de la oficina de la zona centro que en todo momento les preguntan cómo están, se preocupan por su salud emocional y, a la vez, les motivan e incentivan reconociendo su trabajo lo cual consideran que, a fin de cuentas, se relaciona con su salud física, *“la cuestión de cómo te decía, de incentivar o motivar, creo que eso mentalmente y emocionalmente hace que te sientas bien físicamente”* (María, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015). Esa situación también la perciben entre ellas y los promotores pues comentaron que se apoyan y platican en todo momento sobre sus necesidades en cuanto a salud física y emocional y entre ellos mismos proponen alternativas para mejorar en ese aspecto, *“entre ellos por ejemplo se apoyan, si alguien en el caso de que alguien vaya a faltar por cuestión de salud o por alguna cuestión emocional fuerte o algo”* (María, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015). Sienten que hay un monitoreo constante pues cada vez que se ven se les pregunta cómo están antes de cualquier otra cosa y piensan que esto es algo prioritario para poder estar bien tanto física como emocionalmente a la hora de trabajar, *“lo primero que me pregunta, antes de decirme como las dudas o algo que tuviera que comunicarme, el preguntarme cómo estás, yo siento que siempre he dicho que es importante a donde vayamos”* (María, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015). En lo descrito anteriormente se observa de nuevo la importancia que tienen para la salud de los trabajadores de esta organización las redes de apoyo social, lo cual concuerda con la evidencia encontrada acerca de éstas como un medio para prevenir, disminuir o amortiguar la enfermedad, pues es un factor determinante para fomentar el bienestar y calidad de vida de las personas, además de que aminora el estrés (Aranda Beltrán et al., 2009).

Comentaron que para mantener su salud es muy importante estar informados y que ha sido de ayuda tomar las capacitaciones que son necesarias para impartir los talleres a los niños, *“me ha servido mucho te puedo decir, porque de antes, no cuidaba tanto lo que comía, esta motivación no la tenía tan presente”* (Paulina, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015). Igualmente, ellos mismos consideran que podrían tener la motivación o la

voluntad para realizar actividad física y cuidar su alimentación, *“he cambiado por ejemplo lo que como, he tratado de hacer ejercicio... pero si he tratado de comer lo más sano posible y mentalmente esa motivación sobre todo”* (Paulina, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015). Por el contrario, mencionaron que debido a la carga de trabajo podía llegar a ser estresante tener que entregar informes y el trabajo que se va juntando, *“a veces se nos junta el trabajo que tenemos que entregar campañas, tenemos que entregar esto y esto y si llega a estresarnos”* (Paulina, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015).

3.4.3.3.4. Participación de la organización en la comunidad de la oficina de la zona oriente.

Al igual que para los trabajadores de la zona centro, los componentes resultantes como la generación de cambios, la gente informada, la adecuación de necesidades, el fomento de la autogestión y la inmersión en la comunidad, impactan y a la vez se ven impactados por el ambiente psicosocial, llegando a afectar su satisfacción. Los trabajadores de oficina de la zona oriente piensan que la comunidad percibe positivamente su ayuda, pues les agradece sus intervenciones y cuando los ven les piden que asistan de nuevo a darles talleres, pues recuerdan y valoran su trabajo, *“te preguntan o te buscan, para decir ¿cuándo regresas?, entonces creo que son de las cosas buenas”* (María, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015). Sin embargo, consideran que hace falta que las personas conozcan más a fondo los objetivos de la organización y que además de reconocerlos, sepan a qué se dedican, como es la forma en la que contribuyen a la comunidad o las maneras en las que pueden apoyarlos, pues todavía prevalece la idea de que la ayuda debe ser algo monetario y no algo que les proporcione herramientas para ser proactivos y mejorar sus estilos de vida, *“siento que falta que la gente también identifique mucho los objetivos...falta esa chamba de que la gente entienda y que tenga claro que la fundación, más que darte algo a cambio, la información que se les da es eso”* (Paulina, Entrevistas individual, 14 de mayo de 2015). Comentaron que se les dificulta que las personas reconozcan las aportaciones de la organización, pues debido a la presencia de otras fundaciones o instancias de gobiernos seguían teniendo una ideología de que el apoyo se traduce en cosas materiales, lo cual es algo a lo que constantemente se tienen que enfrentar,

para poder generar autogestión en los pobladores de las comunidades, *“la gente tiene de ideología, en los poblados de que si voy a participar es porque me vas a dar algo y nosotros no, todo lo contrario, lo que venimos a darte es información que te va a servir”* (María, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015). Al respecto, sugirieron que sería importante implementar días específicos en los que se pueda trabajar para intentar cambiar estas ideologías. Sin embargo, observan que, en los maestros, esta situación ha sido más positiva, pues éstos se han ido inmiscuyendo más en las actividades para dar como resultado un trabajo en equipo, *“a través de maestros nosotros Save, padres de familia, podemos generar un cambio, porque es como un trabajo en equipo”* (María, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015).

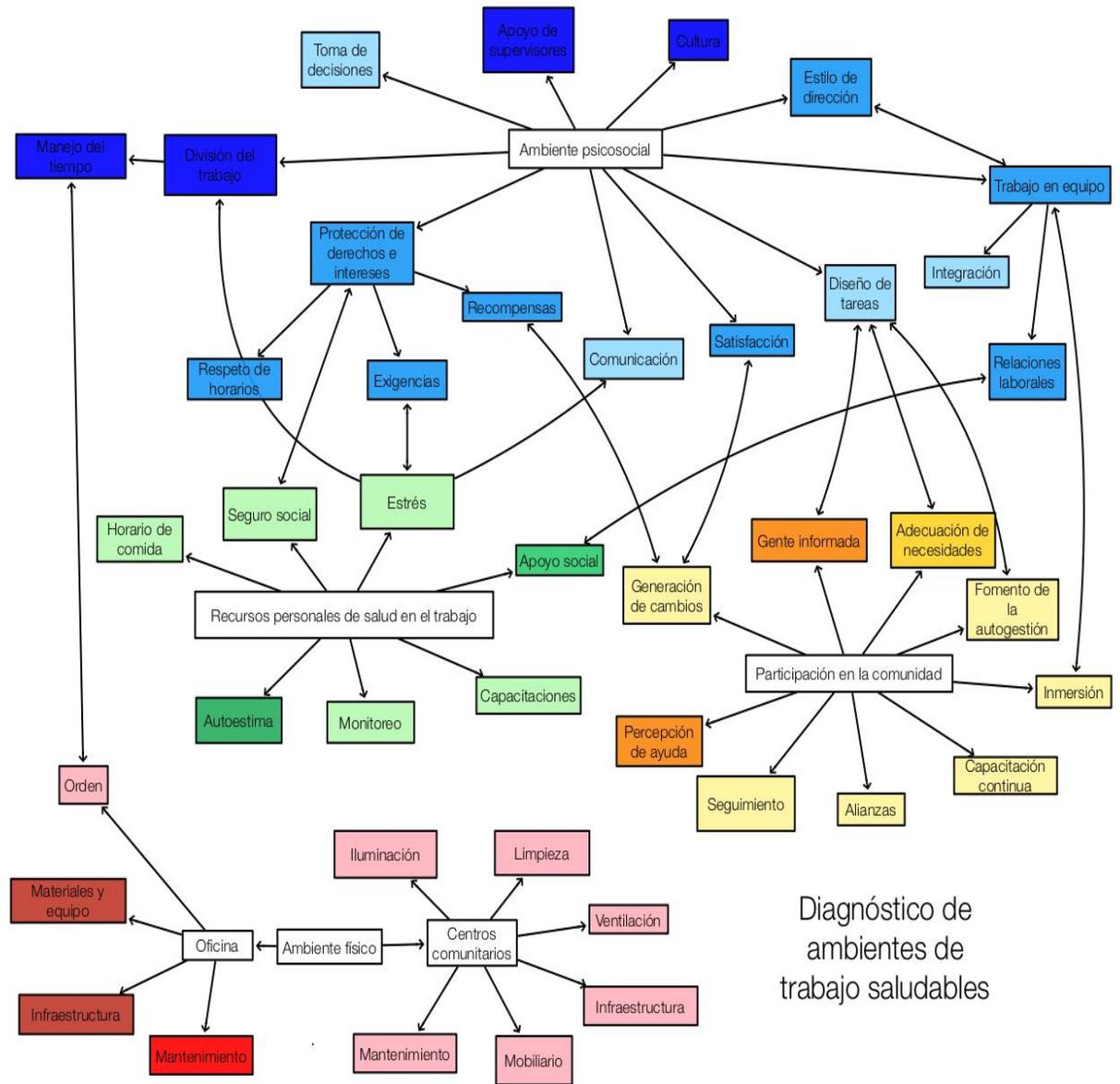
En lo que respecta a los cambios que ven en la comunidad, mencionaron que eso es algo que les ha servido y se ha convertido en una motivación; aunque sienten que no se pueden observar de forma muy evidente los cambios logrados, refieren que los promotores y los propios miembros de la comunidad les cuentan sus propios avances o mejoras en cuanto a su alimentación, su higiene y el reconocimiento de sus propios derechos, *“escuchar esas cuestiones desde ellos promotores o cuando ellos me los transmiten a mí, yo digo, pues que padre ¿no?, o sea si vemos que realmente se están haciendo cambios”* (María, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015). Sin embargo, creen que además de proporcionar esa información a la comunidad, falta insistir más en generar estos cambios y llevar a la práctica todo lo que se les ha enseñado, *“ha impactado mucho en esta parte de hacer conscientes a los niños que tienen que tener esos hábitos y ahora más que hacerlos conscientes, estamos en la etapa de que los niños lo hagan, no solo que sepan la información”* (Paulina, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015).

En cuanto a la adecuación de las necesidades de la organización, consideran que es importante tomar en cuenta a la comunidad, sus tiempos, sus dinámicas y personas clave, así como dar un extra en el trabajo para poder lograr un mejor impacto en la población. También dijeron que les gustaría que se les tome más en cuenta a la hora de planificar las actividades para que se puedan incluir esas características que ellos observan como algo importante para poder generar mejores resultados, *“si estuviera en mis manos, tal vez la*

cuestión de que cuando se hagan los proyectos, estem, tal vez que nos incluyeran un poco más a los promotores, a los que estamos más aquí en la zona oriente” (Paulina, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015). Igualmente mencionaron que para lograr esto es necesario que las coordinadoras de la zona centro, tengan mayor contacto con las coordinadoras de la zona oriente, *“que las coordinadoras, estén un poquito más en contacto con nosotros, cosa que no digo que no estén, pero si siento que hace falta un poquito más de contacto entre nosotros”* (Paulina, Entrevista individual, 14 de mayo de 2015).

3.4.3.4. Resultados del diagnóstico de los factores de ambientes de trabajo saludables de los promotores de la zona oriente.

Para facilitar el análisis y el entendimiento de la forma en que se encuentran relacionados los componentes de los factores de ambientes de trabajo saludables, se incluye a continuación el esquema de los componentes resultantes para esta área de trabajo y esta zona en particular (Ver Figura 8).



Diagnóstico de ambientes de trabajo saludables

Figura 8. Mapa conceptual de los componentes de ambientes de trabajo saludables descritos por los promotores de la zona oriente. En la escala de colores, los más oscuros representan fortalezas, los intermedios representan componentes que tienen tanto aspectos positivos como negativos y los claros representan áreas de oportunidad.

3.3.3.4.1. Ambiente físico de trabajo de los promotores de la zona oriente.

En cuanto al espacio de trabajo diferenciaron entre dos lugares, la oficina y la comunidad. De la primera, mencionaron que es grande y agradable, que se encuentra bien

distribuido el lugar donde cada persona puede estar, aunque piensan que falta acomodar un poco más los materiales, *“la oficina de aquí de Valladolid pues siento que, si es agradable trabajar, en el lugar por los materiales y de igual forma, no están tan acomodados por decir, o sea si están acomodados, pero pues tenemos el espacio”* (Giomar, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015). Al igual que en las demás zonas, para los promotores de la zona oriente es importante el orden del lugar de trabajo pues al igual que se menciona en la teoría, eso les permite operar de una manera más eficaz y organizada (Socconini y Barrantes, 2007).

En lo que respecta a las escuelas y los centros comunitarios donde laboran, sienten que les hace falta muchas cosas en cuanto a infraestructura pues piensa que, en algunos casos, los espacios era pequeños para trabajar con los niños, aunque no en todos porque algunos si son amplios. Tampoco hay espacios especiales para que los niños puedan jugar, piensan que a algunos les hace falta pintura para crear un ambiente agradable, *“las paredes pues no están pintadas, pues se podría hacer algo para mejorar un poco el ambiente”* (Elías, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015), resanar donde hay muchas piedras para que puedan usarse esos espacios, *“pues resanar algunos espacios, donde hay mucha piedra, donde sea que los niños puedan salir a jugar”* (Marcia, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015), y la mayoría no tienen baños, por lo que los niños tienen que regresar hasta su casa, lo cual dificulta que quieran quedarse para asistir a las sesiones, *“o sea no tenemos ningún baño en la cual podrían ir los niños, si tiene necesidad un niño, tiene que ir hasta su casa”* (Efren, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015).

En cuanto al mobiliario, ventilación e iluminación de los centros comunitarios mencionaron que puede mejorarse el ambiente para que se vea más colorido o animado, pintando, poniendo fotos y teniendo más ventanas para que entre la luz, *“algo que se podría mejorar es, por ejemplo, colgar algunas fotos”* (Elías, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015). Algunos centros comunitarios no tienen puertas, ventanas, ni ventiladores, por lo tanto, se convierten en lugares muy cerrados, donde no entra la luz, ni la ventilación, hace mucho calor y los niños prefieren estar afuera, *“no hay puertas así, está como el cuarto así muy cerrado, no hay ventanas para luz, así atrás y luego no hay ventiladores”* (Fabiola,

Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015); y consideran que esta situación puede contrarrestarse con tener más ventanas y ventiladores. En cuanto a mantenimiento y limpieza, en los centros comunitarios donde hay baños, estos no se encuentran en buenas condiciones, *“baño si hay, pero no sirve, o sea está en mal estado, entonces siento que ahí nos hace falta muchas cosas”* (Fabiola, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015), y los niños ensucian o pintan las paredes, por lo que consideran que es algo que pueden cuidar más para que mejoren esas condiciones, *“en las comunidades, por más que tratamos de cuidar las paredes, que no lo pinten, que no esté sucio, pero siempre queda sucio, entonces, creo que también es parte también, de un poco más de atención para cuidar esto”* (Eloisa, Entrevista grupal 14 de mayo de 2015).

3.4.3.4.2. Ambiente psicosocial de trabajo de los promotores de la zona oriente.

En lo que respecta al trabajo en equipo, comentaron que aunque los promotores de oriente se ven solamente cada mes, se sienten muy bien trabajando entre ellos al planificar y diseñar las cartas descriptivas, pues no hay discriminación por nadie, se apoyan mutuamente y si alguien tiene habilidades o conocimientos que los otros no tienen pero se pueden aplicar en las actividades, lo comparten con sus compañeros para poder mejorar su trabajo, *“todos nos llevamos como nos debemos de llevar, no hay discriminación por nadie y creo que es lo mejor ¿no?, trabajar así en equipo”* (Giomar, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015). Brevemente expresaron que las coordinadoras siempre los apoyan para poder realizar todo lo planeado o cuando hay alguna problemática que tienen que resolver. Comentaron que les gustaría sentirse más integrados como equipo a los trabajadores de la zona centro, pues es una visión que se les recalca mucho, pero que en la realidad no sucede, pues el contacto que tienen con ellos es casi inexistente, *“siempre se nos ha dicho de que, no se sientan solos en comunidad, siempre piensen que pertenecen a una familia más grande a nivel mundial, pero, pues, si lo pienso, pero no lo ves, la realidad es otra cosa”* (Elías, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015). Sugirieron que una solución para que se sientan más cercanos a sus compañeros de las zona centro podría ser tener reuniones en las que todos puedan juntarse y platicar sobre lo que hacen en sus escuelas y también de cosas personales, *“así como nosotros nos juntamos acá cada mes, cada quince días, que también*

a nivel Yucatán, pues tengamos esas reuniones” (Elías, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015), también dijeron que les gustaría visitar otras comunidades o que otros visiten las comunidades en las que ellos trabajan, *“que vayan todos los promotores en su poblado, para que vean que tanto se está haciendo”* (Elías, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015). Nuevamente se recalcó la importancia que los trabajadores le dan al trabajo en equipo como un medio para crear las condiciones necesarias para que se puedan cumplir con los objetivos de la organización (Bermejo y Martínez, 2009).

Describieron que se respeta la línea de comunicación pues hablan principalmente con una de las coordinadoras que es la que se encarga de visitar las comunidades, quien le pasa la información a la coordinadora que se encuentra en la oficina y esta última, a su vez, pasa la información a las coordinadoras de oficina centro. Al hablar con las coordinadoras y con otros promotores de manera directa cuando pueden reunirse en la oficina, se sienten con la confianza para decir lo que piensan, contarles lo que pasa en las comunidades y las dificultades a las que se enfrentan, *“si nos tocó una, bueno en mi caso, una coordinadora así como buena ¿no?, estem, que si realmente si nos escucha, o sea yo tengo esa confianza de decir que es lo que no me parece en cuanto al trabajo”* (Giomar, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015). Sin embargo, mencionaron que en ocasiones han sentido que la carga de trabajo influye en que las personas se alteran o no se expresan adecuadamente, por lo que a veces se quedan callados y esperan a que la persona se tranquilice para poder platicar y continuar trabajando, piensan que eso es algo que tienen que ir solucionando para aprender de sus errores a través del tiempo. Esto se puede identificar como una barrera de la comunicación eficaz pues, como menciona Robbins (2004), el estado de ánimo que se tenga al momento de recibir o emitir un mensaje influye en la forma de interpretarlo y las emociones extremas hacen que sea más proclives a descuidar los procesos de pensamiento racionales y objetivos a cambio de los juicios emocionales.

Para comunicarse comentaron que en algunas comunidades hay señal mientras que en otras no. Cuando si hay señal mencionan que los coordinadores siempre les marcan y les mandan mensajes para saber cómo van o para informarles sobre cosas que se tienen que hacer; sin embargo, dijeron que a veces no pueden contestar porque están trabajando o están

haciendo otras cosas y para que no les interrumpan prefieren no contestar, poner en modo avión el celular o apagarlo y después cuando ya pueden, revisan sus llamadas o mensajes *“si hay señal y por lo mismo también a mi enseguida me mandan un mensaje si hay que entregar algo...a cada rato me preguntan qué hago, donde estoy, si ya terminé tal cosa...como hay señal, mejor pongo modo avión”* (Elías, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015). A pesar de ello, dijeron que se sienten bien teniendo esa comunicación, porque si no la hubiese se sentirían solos o poco respaldados, *“comunicación digamos hay mucha de la oficina con...estoy bien por ese lado...me sentiría mal si no hay como...entonces para mí es muy importante que tengamos eso”* (Efrén, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015). En los casos en los que no hay señal dijeron que es muy difícil comunicarse; muchas veces la información llega retrasada. También dijeron que a veces tienen que salir a buscar un lugar en donde haya señal, *“tienes que salir a buscar un lugar donde haya señal para recibir alguna información...hay veces que te lo mandan el mensaje hoy y lo recibes al día siguiente y en esa parte pues creo que nos atrasa un poco”* (Marcia, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015). Aunque en algunos casos sí hay Wifi en todo el pueblo, por cuestiones económicas no les conviene contratar el servicio, por lo que van al *cyber* cada que pueden para revisar su correo o los mensajes de *facebook* en donde les dejan escrito lo que se requiere de ellos, *“hay servicio wifi por todo el pueblo, pero tampoco voy a gastar dinero para pagar allá ¿no?... a veces voy en el cyber y me conecto en el face”* (Giomar, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015). Se dan cuenta de que tener acceso a internet es algo que les hace mucha falta incluso para poder realizar algunas actividades con videos o imágenes que necesitan buscar o el llenado y envío de formatos, por lo que las coordinadoras tienen que arreglárselas para sacar tiempo para llevárselos o irlos a buscar, *“nos dijeron de que apoyemos a los maestros, a encontrar unos videos para proyectar a los niños...pero nosotros ¿cómo lo haremos?, no tenemos internet...pues si me doy cuenta de que nos hace mucha falta estos medios”* (Fabiola, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015).

En lo que respecta a sus funciones y la división del trabajo, algunos que son de nuevo ingreso mencionaron que antes no les quedaba claro que es lo que tienen que hacer, pues sólo se dedican a dar talleres y eso les parece muy poco, pero conforme fue pasando el tiempo se dieron cuenta de que también hay otras actividades que tienen que realizar, por

lo que en este momento ya saben el orden de importancia para realizar cada una de las actividades y exactamente qué es lo que les toca, lo cual les permite calendarizar y apuntar los momentos en que les toca una tarea específica para de esta forma tener un mejor manejo de sus tiempos, *“a veces me preguntaba, ¿es sólo dar talleres?, pues como que era algo poco ¿no?, pero pues ya a través de los meses ya hacemos otros tipo de actividades, yo ya sé que es lo que tengo que hacer”* (Giomar, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015). Es importante tomar en cuenta lo que los trabajadores mencionan, pues el bienestar de las organizaciones y las personas guarda relación con la eficacia con la que la dirección de una empresa diseñe sus puestos de trabajo (Ivancevich et al., 2006).

En cuanto al diseño de tareas, se sienten limitados en cuanto al diseño de los proyectos que llegan desde oficina nacional, pues hay cosas extras que quisieran ponerles o cambiarles, pero entienden que eso no depende de ninguna de las personas que trabajan en la organización estatal, *“varias cosas que propongo igual, pero tampoco depende de María y tampoco depende de Ariana, sino más bien son de los proyectos que nos llegan y así nos los mandan”* (Giomar, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015). Este es un aspecto a tomar en cuenta pues los altos niveles de control de las tareas del puesto pueden favorecer la aparición del aprendizaje, la motivación, el *engagement* y las conductas proactivas (Cifre et al., 2009). El manejo del tiempo para la consecución de estas tareas, se da de acuerdo a lo que los trabajadores deben realizar dentro de las escuelas; ellos deben agendar las actividades para que puedan cumplirse en tiempo y forma, de acuerdo a lo que les sea solicitado, *“sabemos nuestra responsabilidad en el trabajo, porque cada vez que nos reunimos, planeamos aquí y o sea agendar que fechas se van a hacer las actividades”* (Marcia, Entrevista grupal, 14 de mayo del 2015).

Describieron que los principales valores que se fomentan entre ellos son el respeto por los demás aunque sean de diferente procedencia o nivel académico, la paciencia y la tolerancia con las personas de la comunidad, lo cual les permite acercarse para ganarse su confianza, el compromiso para realizar el trabajo, las responsabilidades de cuidar de los niños, la solidaridad y la honestidad acerca de lo que hacen o lo que no puedan realizar por alguna circunstancia en particular, *“respeto entre todos nosotros...la tolerancia en con*

quienes trabajamos en las comunidades, también el respeto, el compromiso de todos con el trabajo y con la gente de la comunidad” (Elías, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015). Igualmente, una de sus creencias principales es ser congruentes y enseñar a los niños con el ejemplo de que ellos también siguen todas las prácticas que les enseñan, creer en el valor de lo que hace y dice el niño, así como fomentar la participación voluntaria en las actividades, *“nosotros somos los primeros que deben dar el ejemplo para los niños, respetar a los niños, respetar a las personas para que ellos puedan aprender”* (Marcia, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015). Mencionaron la existencia del código de conducta el cual les ayuda a siempre recordar ese compromiso que tienen con los niños y esa forma en la que deben comportarse, *“sólo con pensar en eso, estén del código de conducta que firmó uno, ahí rápidamente uno reflexiona y pues cumple su compromiso”* (Fabiola, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015).

En cuanto a la protección de sus propios derechos e intereses, comentaron que anteriormente se no se respetaban mucho sus tiempos de entrada y salida del trabajo, pero fue algo que se platicó con las personas correspondientes y se cambió, *“en cuanto a nuestros horarios...pues al principio como que...no había un horario específico...ya platicando de igual forma, ya tomamos el acuerdo de que a tal hora debemos de entrar y a tal hora debemos de salir”* (Giomar, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015). Dijeron que su tiempo familiar es algo que aún sienten que puede no respetarse; sin embargo, están conscientes que es parte de las exigencias del trabajo y consideran que sí ha mejorado.

Expusieron que no hay algo tangible que se les dé de manera formal como recompensa por su trabajo, pero consideran que el hecho de poder trabajar en la comunidad, informar a la gente y observar esos cambios que se dan en ellos, es lo que les motiva a seguir trabajando en la organización, *“o sea esa dicha de poder, o sea en mi caso, de poder ayudar a los niños”* (Giomar, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015). También perciben de manera positiva que la organización y la comunidad les felicite por su trabajo bien hecho y por sus logros, pues eso les da satisfacción y felicidad. Sugirieron que estaría bien que se hagan nominaciones a los que han hecho mejor su trabajo o reuniones en donde todos asistan y se les haga un reconocimiento formal, puedan platicar y también pasar un tiempo

agradable, *“que un maestro te llegue y te diga...estás haciendo un buen trabajo, esperemos que la fundación siga por un año más, pues creo que si es el mejor premio...creo que es la satisfacción...más grande”* (Elías, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015). Lo mencionado por los trabajadores concuerda con la información encontrada en la literatura pues la satisfacción en el trabajo en este tipo de organización, puede generar la expectativa de mantenerse laborando en el sector (Girardo, 2010). Sin embargo, sería importante que las organizaciones recurran a diversas recompensas para atraer y mantener al personal, y motivarlo para que logre sus metas personales y organizacionales, ya que si los empleados consideran que estas recompensas son importantes, podrían ejercer efectos positivos significativos en el comportamiento y el desempeño (Ivancevich et al., 2006).

3.4.3.4.3. Recursos personales de salud en el trabajo de los promotores de la zona oriente.

Como parte del monitoreo de su salud física, expresaron que les gustaría tener a alguien que pueda darles una dieta o les haga un seguimiento sobre su peso y su alimentación, *“sería bueno que si tenemos como una dieta”* (Eloisa, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015). Pero consideran que las capacitaciones que se les dan para impartir los cursos les han ayudado en lo personal a adquirir conocimientos para mejorar su salud física y emocional, en cómo alimentarse y cómo comportarse. Consideran que gracias a eso han experimentado cambios en sí mismos para poder transmitirlos a los demás, *“a través de los cursos de capacitación que tomamos así, nos enteramos del daño que causan muchos de los alimentos...gracias a la fundación que entre a trabajar, pues la verdad yo he cambiado mucho”* (Marcia, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015). Piensan que en la parte emocional la organización les brinda más autoestima al confiar en ellos para hacer las gestiones necesarias en las escuelas correspondientes, pues de esa forma se dan cuenta de la cosas que son capaces de hacer, *“tú vas a gestionar fechas o solicitudes, o hablar con autoridades y que ves que es una persona como tú...se consiguen las cosas...es donde tú te motivas y otras vez con tu autoestima alta, porque si pudiste”* (Elías, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015). Sin embargo, eso mismo puede llegar a generarles estrés al ser una actividad que no les gusta realizar o con la que no se sienten seguros, *“antes de tratar con*

una persona como que te da un poquito de miedo, acercarte y hablar porque no sabes cómo es...por eso yo creo que hay veces que si nos sentimos muy así, muy estresados” (Marcia, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015). Igualmente piensan que estaría bien tener un seguro social que los protegiera de los riesgos a los que sienten que se enfrentan al trasladarse a la oficina y al realizar su trabajo en la comunidad, *“estando viajando que si han pasado varios accidentes...en ese sentido si sería bueno ¿no?, como que asegurar a los promotores, porque igual en las comunidades pasan, pues bastantes cosas”* (Giomar, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015).

3.4.3.4.4. Participación de la organización en la comunidad de los promotores de la zona oriente.

Los componentes resultantes como la generación de cambios, la gente informada, la adecuación de necesidades, el fomento de la autogestión y la inmersión en la comunidad, impactan y a la vez se ven impactados por el ambiente psicosocial, llegando a afectar la satisfacción de los trabajadores y por tanto lo convierten en un factor que afecta el ambiente de trabajo saludable. Los promotores de la zona oriente observan que la comunidad ya reconoce de qué trata su trabajo, que les hacen saber que lo aprecian, les piden que trabajen con ellos y les demuestran que son importantes para ellos, *“ellos ya nos reconocen, entonces, entre esos se encuentran los beneficios que ha aportado a la comunidad”* (Elías, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015). Sienten que su mayor aportación a la comunidad son los conocimientos sobre salud, nutrición, actividad física y derechos a través de estrategias que son diferentes y que permiten que las personas capten mejor la información para llevarla a la práctica y mejorar su estilo de vida, *“si es cierto que pues hay mucha información en cuanto a esa temática, pero las diferentes estrategias que la fundación maneja para dejar esa huella en los niños, pues es la que más ha aportado los beneficios”* (Elías, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015). Igualmente mencionaron que para ellos mismos el trabajo que realizan en la organización representa un bienestar para ellos, el cual quieren transmitir a otras personas, *“a veces siento de que por mi parte al estar trabajando mucho tiempo en la organización, pues he sabido cómo cuidarme y quisiera que los demás también hagan lo mismo”* (Marcia, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015).

Consideran que se han podido generar muchos cambios a lo largo del tiempo, están conscientes de que estos son lentos y que no se pueden dar a corto plazo, pero eso hace que se mantengan trabajando para poder observar esos beneficios en años futuros, *“si impartiste un taller, en el momento no sabes si va a funcionar, pero al momento de que pasa el tiempo, pues ves los resultados”* (Efren, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015). Sin embargo, algo en lo que consideran que deben trabajar más es en ser una guía para lograr que la información llegue a las personas, pero que además éstas la lleven a la práctica. Mencionaron que la comunidad ya está acostumbrada a recibir cosas materiales a cambio de su participación en talleres o actividades, lo cual dificulta juntar un número determinado de asistencia de personas y que éstas vean el valor real de la información y guía que la organización les puede proporcionar, *“muchos ya están mal acostumbrados a que si tú les vas a dar una plática, pues ellos esperan algo a cambio, a cambio como insumos, despensa o algo así”* (Giomar, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015); aunque más recientemente, las personas sí están reaccionando bien a no recibir algo tangible a cambio de su participación y por ello consideran que estaría bien darles algo de vez en cuando y de manera condicional. También comentaron que se les ha dificultado lograr que las personas se involucren más en las actividades en las que pueden ser proactivos y realizar cambios por su cuenta en su comunidad, *“por más que andamos en las casas y decimos a las mamás que nos manden en los centros comunitarios de los temas...buscan como pretextos para no mandarlos...creo que porque tienen esa mentalidad de que no se le está dando nada”* (Fabiola, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015). Una forma en la que ellos comentaron que podrían lograr transmitir más cosas a la comunidad es inmiscuyéndose en ella y estableciendo una amistad con las personas, pues han observado que de esta forma la población les escucha y cree más en lo que se les enseña.

Refirieron que sería importante para ellos establecer alianzas con otras fundaciones o instancias de gobierno, que trabajen bajo las mismas temáticas, para apoyarse entre sí y de esa manera lograr un impacto mayor, pues consideran que eso igualmente les puede evitar problemas al toparse con ellos; ya que en ocasiones han sabido de personas que han tenido experiencias negativas con gente de otras organizaciones que visitan las comunidades, *“igual creo que podría mejorar la fundación como que la vinculación, con*

otras fundaciones...hay veces nos topamos con algunos que si podemos tener problemas, porque no podemos trabajar con ellos, porque no sabemos” (Giomar, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015). Sugirieron que una de las cosas en las que pueden mejorar esto, es acercándose a platicar, vincularse con ellos para comentarles que el trabajo que se está haciendo es casi es lo mismo y buscar la manera de trabajar juntos, *“si sería una buena propuesta eso que se vincule, con las organizaciones porque al fin y al cabo hacemos el mismo trabajo”* (Giomar, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015). Es importante tomar en cuenta esta necesidad, aunque ha sido encontrado que la repetición de tareas no es necesariamente negativo, siempre que se pueda cubrir desde diferentes enfoques una misma necesidad o bien puede funcionar como una forma de verificar los avances y tener una relación más provechosa mediante el aspecto económico y la información (Moreno Ramos y Álvarez Oduña, 2006); pero, de cualquier manera, se necesita una coordinación entre las diferentes instancias que realicen las actividades.

Piensan que algo que les hace falta es poder darle más seguimiento a los diagnósticos que se les hacen a los niños, pues muchas veces pueden detectar problemas, para los cuales no pueden dar soluciones, *“creo que también sería bueno, pues como dijo Giomar, estén, buscar vinculación con los del centro de salud, para que ellos puedan darles seguimiento a esos niños”* (Eloisa, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015). Asimismo, en cuanto a la adecuación de las necesidades de la población, comentaron que algunas de las actividades que están planteadas implican demasiadas horas presenciales por parte de las mamás, lo cual se convierte en una dificultad para lograr que participen. Esto es algo que les gustaría que se tome en cuenta al planear las actividades, *“a veces batallamos para ver como acomodar las horas, para que tengamos esa gente....la primera reunión que se haga con las mamás, tal vez si vayan...pero con el tiempo, con las horas que son cinco horas que son demasiadas...”* (Efren, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015). Asimismo, mencionaron que les gustaría que los trabajadores de la zona centro se involucraran más en el trabajo de las diferentes poblaciones, pues piensan que esto les permite ver el escenario real y aquellos detalles que a lo mejor no toman siempre en cuenta al momento de diseñar los talleres y actividades, *“oficina Mérida nos pide ciertas cosas, pero más nunca van a la*

comunidad para ver la realidad de qué si realmente se puede hacer” (Giomar, Entrevista grupal, 14 de mayo de 2015).

3.4.4. Fases de análisis y de retroalimentación.

Para poder ejecutar la fase de retroalimentación, en la fase de análisis se transcribió toda la información recaba en el diagnóstico, se categorizó en una matriz de acuerdo a los factores de ambientes de trabajo saludables y a cada componente de éstos mencionado por los participantes, para posteriormente mediante un esquema representar cómo se relacionan entre sí de manera general (Ver Figura 9). La fase de retroalimentación consistió en un total de tres juntas por área y zona de trabajo con los miembros de la organización. A la primera junta asistieron los promotores de la zona centro, a la segunda junta asistieron todos los trabajadores de oficina y promotores de la zona oriente y a la tercera asistieron los trabajadores de oficina de la zona centro.

En cada junta se reunió a los integrantes y se les entregó impresiones de un mapa conceptual que se obtuvo integrando la información expresada por todos los trabajadores de la organización en la fase de diagnóstica (Ver Figura 9). Se les explicó de manera oral cuáles eran los factores que abarcan los ambientes de trabajo saludables, así como los componentes que comprendían la situación actual de la organización.

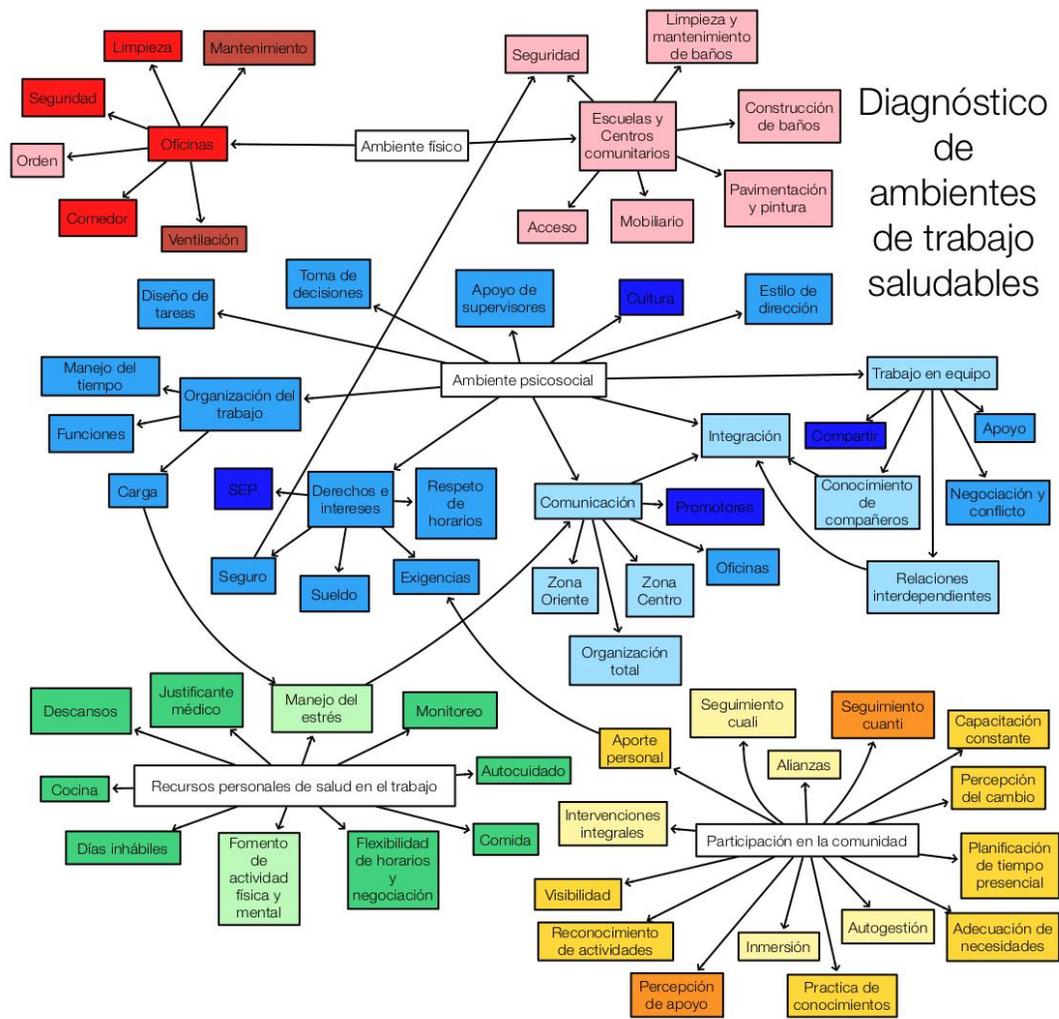


Figura 9. Mapa conceptual de los componentes de ambientes de trabajo saludables descritos por todos los miembros de la organización. En la escala de colores, los más oscuros representan fortalezas, los intermedios representan componentes que tienen tanto aspectos positivos como negativos y los claros representan áreas de oportunidad.

Posteriormente se les pidió que de manera individual escribieran en una hoja todos los componentes en los que les gustaría trabajar de acuerdo a cada factor considerado para lograr un ambiente de trabajo saludable. No se les estableció un límite de componentes, pero se les recaló que era importante que mencionaran los que consideraban más importantes para cada factor de ambientes de trabajo saludables. Después de que todos escribieron sus componentes de interés, se les pidió que los enumeraran de acuerdo a la importancia o interés que sentían para que estos componentes fueran atendidos. Cada

participante compartió su lista de componentes mencionando el número de importancia con el que los enumeraron, seguidamente se compartió con el grupo, la visión de cada uno de los integrantes con el grupo y el consultor escribió en un condensado lo que cada miembro aportó dividiéndolo por factores y respetando el orden de importancia. Asimismo, para que entre ellos pudieran elegir de manera grupal los componentes a trabajar, se abrió un espacio de discusión para que expusieran sus razones y la forma en la que pensaban que contribuiría su componente seleccionado a lograr un ambiente de trabajo saludable. Al finalizar se leyó la lista de los componentes elegidos por cada grupo.

En un momento posterior a las reuniones de retroalimentación, cuando ya se contaba con la información de los tres grupos, el consultor en DO realizó un análisis e integración de los componentes elegidos en la fase de retroalimentación a través de un cuadro en donde se presentaba una lista de frecuencias para establecer el orden de importancia de los componentes y a través de un mapa conceptual condensado para explicar la relación entre aquellos elegidos como los más relevantes para los participantes, así como para reforzar las razones por las que se debían trabajar prioritariamente aquellas cosas que ellos habían elegido (Ver Tabla 3 y Figura 10), pues esto sería presentado posteriormente a la Directora General y a la Coordinadora de proyectos para su aprobación junto con los resultados de la fase de planeación.

Tabla 3

Lista de frecuencias de los componentes elegidos de los factores de ambientes de trabajo saludables

Factor	Componente	Frecuencia
Ambiente físico de trabajo	Orden	17
	Mantenimiento en centros comunitarios	7
	Limpieza de baños en escuelas	3
Ambiente psicosocial	Comunicación	17
	Organización del trabajo	14
	Sueldo	7
	Inclusión en la toma de decisiones	3
	Integración	3
Recursos personales de salud en el trabajo	Manejo del estrés (relajación) y fomento de actividad física y mental	17
	Horario de comida	7
Participación de la organización en la comunidad	Seguimiento (cualitativo y cuantitativo)	10
	Capacitación constante	7
	Adecuación de necesidades	7
	Difusión y visibilidad	3

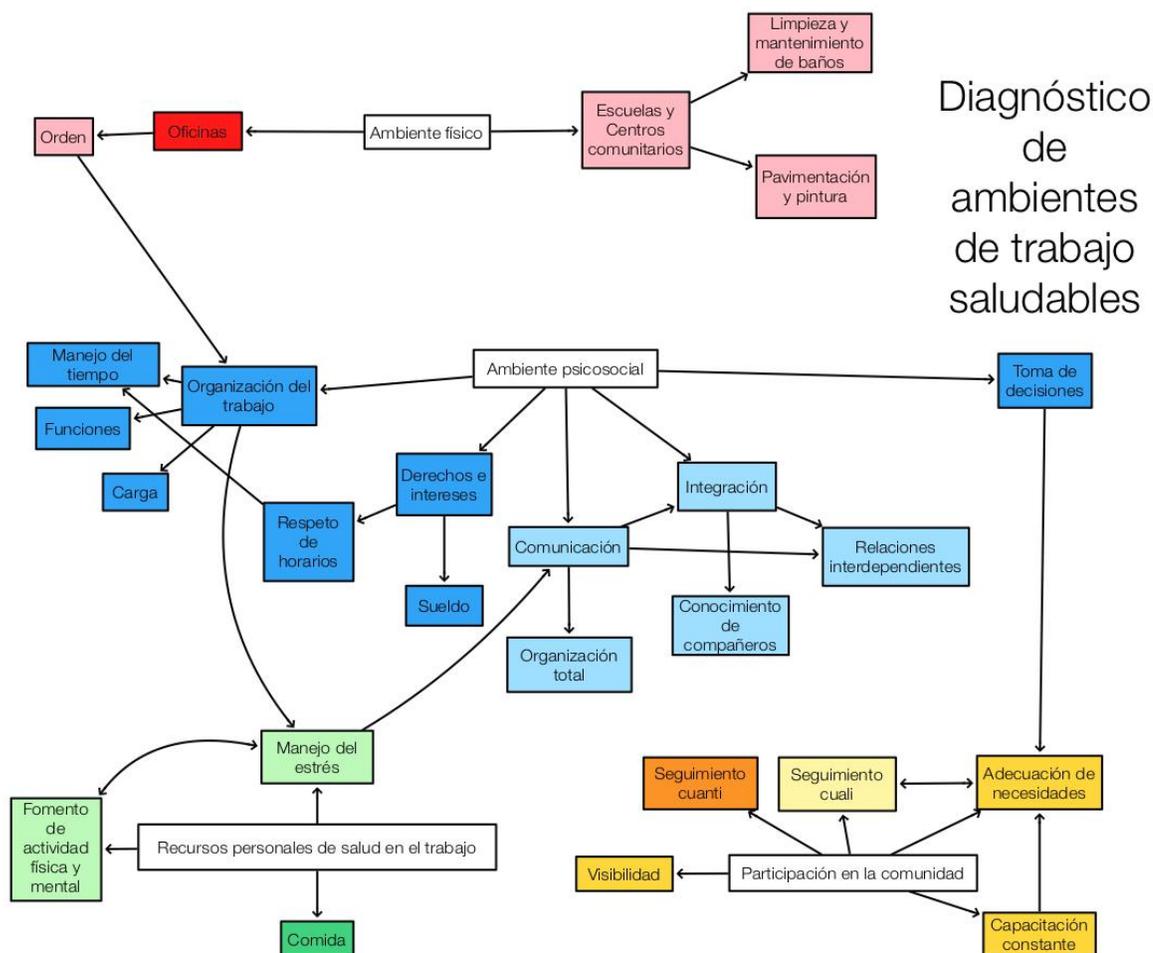


Figura 10. Mapa conceptual condensado de los componentes de ambientes de trabajo saludables elegidos por todos los miembros de la organización. En la escala de colores, los más oscuros representan fortalezas, los intermedios representan componentes que tienen tanto aspectos positivos como negativos y los claros representan áreas de oportunidad.

3.4.5. Fase de planeación.

La fase de planeación se ejecutó de manera simultánea a la fase de retroalimentación. En las mismas juntas descritas con anterioridad, se le entregó a cada participante una hoja con un formato en el que debieron escribir los componentes que se eligieron de manera grupal, la forma en la que intervendrían en ellos y el momento en que lo harían (Ver Apéndice B). Se les recalcó que debían ser lo más específicos posibles; igualmente se les señaló que no debían limitarse en cuanto al número de propuestas para

cada una de los componentes y finalmente se les pidió que lo compartieran con sus compañeros. En un momento posterior a las reuniones el consultor en DO, realizó una integración de las estrategias propuestas por los participantes para implementar cambios en cada uno de los componentes, agregando las propias propuestas del consultor, que junto con las frecuencias de los componentes elegidos para trabajar por los participantes y el mapa condensado de la relación entre éstos, obtenidos en la retroalimentación, se entregaron en un reporte ejecutivo a la Directora General y a la Coordinadora de Proyectos, mediante una reunión de trabajo en donde se les expusieron los resultados de manera visual y oral.

3.4.6. Fase de implementación de acciones.

Para la fase de implementación de acciones se aplicaron talleres a los miembros de la organización. La Directora General y la Coordinadora de proyectos fueron quienes autorizaron las temáticas que se abordarían y las estrategias a utilizar, tomando en consideración los resultados de la fase de retroalimentación y la fase de planeación que se plasmaron en un reporte ejecutivo y les fueron presentados para su revisión. En cada taller se cubrieron diversos objetivos correspondientes a cada uno de los factores de ambientes de trabajo saludables. Es importante mencionar que durante esta fase hubo muchos cambios en el personal pues algunas personas se fueron de la organización o llegaron a ella y otras cambiaron de puesto, por lo que se irá mencionando el número de personas con las que se contó para las aplicaciones de cada taller. Asimismo, debido a estos cambios, a la carga de trabajo y a la disponibilidad, el tiempo que se otorgó para poder realizar las actividades fue variado en cada zona, aunque se intentó tratar las mismas temáticas de manera paralela, siempre se tuvo que hacer un reacomodo de las cartas descriptivas cada vez que tocaba una sesión, de acuerdo a lo que la Directora General y la Coordinadora de proyectos dispusieron en ese momento y al tiempo con el que se contó para llevar a cabo los talleres. Debido a todo lo descrito anteriormente, no se pudieron implementar todos los talleres planteados, por esta razón algunos se presentan como propuestas (Ver Tabla 4). Las cartas descriptivas y los materiales de los todos los talleres, tanto de cada sesión aplicada, como de las quedaron como propuestas se incluyen en la sección de apéndices.

El objetivo general de esta fase fue promover el mantenimiento o el fortalecimiento de ambientes de trabajo saludables en una OSC, a través de la implementación de mejoras en los factores físicos, psicosociales, de recursos personales de salud en el trabajo y de participación en la comunidad. Además de las acciones realizadas a través de los talleres, las organizaciones se comprometieron a realizar acciones por su cuenta en el transcurso de esta misma fase, en cuanto a las temáticas del mantenimiento de centros comunitarios, la limpieza de baños en las escuelas; la inclusión en la toma de decisiones, la integración, el horario de comida, la capacitación constante, la adecuación de necesidades y la visibilidad de sus trabajos. Al respecto, se partió de una propuesta de estrategias en el reporte ejecutivo que se les entregó (Ver Apéndice C), de acuerdo a lo que los participantes mencionaron en la fase de planeación, pero la decisión sobre cuáles implementar y de qué manera, se dejó a consideración de la Directora General y la Coordinadora de proyectos.

Los objetivos específicos de la fase de implementación de acciones se describen a continuación:

- Promover el orden y limpieza del espacio de trabajo en oficinas y en centros comunitarios.
- Fomentar el uso de estrategias adecuadas de comunicación, mediante la concientización sobre las formas en la que se presenta actualmente la comunicación entre los trabajadores.
- Fomentar la integración y el trabajo en equipo entre los miembros del personal de la OSC.
- Facilitar la comprensión de las funciones propias de cada trabajador, así como las de sus compañeros, para lograr un mejor entendimiento de cómo éstas se relacionan entre sí.
- Fomentar el uso de estrategias adecuadas de administración del tiempo, a partir de la concientización sobre las formas en la que se presenta actualmente el manejo del tiempo entre los trabajadores.
- Fomentar el bienestar de los trabajadores a través del uso de estrategias de relajación, activación física y activación mental.

- Facilitar la participación de los trabajadores en la elaboración de un formato cualitativo y el ajuste de un formato cuantitativo, para el seguimiento de los proyectos.

Tabla 4

Desglose de los factores de ambientes de trabajo saludables, las temáticas de los talleres de acuerdo a los objetivos específicos, la sesión en la que se incluyó la temática y la zona a la que se aplicó.

Factor	Temática del taller	Zona	
		Centro	Oriente
Ambiente físico de trabajo	Proceso 5's	Sesión 3 y 4 (Propuesta)	Sesión 2 y 3
Ambiente psicosocial	Comunicación	Sesión 1 Sesión 4 (Propuesta)	Sesión 1 y 3
	Administración del tiempo	Sesión 2	Sesión 3
	Clarificación de funciones y correlación de puestos	Sesión 4 (Propuesta)	Sesión 2
	Trabajo en equipo	Sesión 1	Sesión 1
	Integración	Sesión 1	Sesión 1
Recursos personales de salud en el trabajo	Manejo de estrés/ Relajación	Sesión 2 y 3	Sesión 2
	Fomento de actividad física	Sesión 4 (Propuesta)	Sesión 2
	Fomento de actividad mental	Sesión 2 y 4	Sesión 3
Participación de la organización en la comunidad	Seguimiento (cualitativo y cuantitativo)	Reunión para la elaboración y ajuste de formatos con representantes de zona (Propuesta)	Reunión para la elaboración y ajuste de formatos con representantes de zona (Propuesta)

3.4.6.1. Primera sesión para todos los miembros de la organización.

Para la primera sesión se reunió a todos los miembros de la zona oriente y zona centro en un en una serie de actividades organizadas por la Directora General y la

Coordinadora de proyectos a la que ellas llamaron Encuentro. Se llevó a cabo el día 19 de febrero de 2016, en un hotel de la ciudad de Valladolid, Yucatán, en la que las personas pasaron dos días realizando actividades relacionadas con los intereses y necesidades de la organización. La sesión tuvo una duración de seis horas y hubo un total de 20 participantes y en la cual las actividades estuvieron centradas en las temáticas de integración, trabajo en equipo y la comunicación (Ver Apéndice D). Las dos primeras se realizaron a petición de la Directora General y la Coordinadora de proyectos, pues eran temáticas que salieron en el diagnóstico, pero que los trabajadores habían propuesto que la organización resolviera por su cuenta, ya que otras las mencionaron como más apremiantes. Cabe destacar que esta fue la única sesión en la que se pudo reunir a todo el personal, pues debido a las distancias y al costo económico que esto implica, se estipuló que este tipo de reuniones las pueden realizar cada año.

Para la temática de integración, la actividad llamada “Baile improvisado” ayudó a los participantes a darse cuenta de que tienen una meta en común desde lo que hacen y desde la diversidad de puestos existentes y que muchos de ellos están en la organización porque para algunos es importante sentir que aportan algo a la comunidad, mientras que para otros lo más importante es la alegría que pueden generar en los niños. Para la temática de trabajo en equipo se realizaron actividades que concientizaran a los participantes acerca de cómo se lleva a cabo el trabajo en su organización. Ellos manifestaron que la actividad llamada “Choque de planetas” les sirvió para darse cuenta de cosas que deben cuidar más a la hora de trabajar con otras personas, como la retroalimentación, la escucha, el cuidado del otro, la comunicación, la expresión de necesidades, la responsabilidad compartida, mantener el ritmo de trabajo, estar al pendiente no sólo de las personas con las que se relacionan directamente sino con todas las que conforman la organización, hacer bien su trabajo para que llegue al fin último sin que se detenga o surjan problemas, que existe una meta común entre todos y que hay que adaptarse entre sí de la mejor manera posible sin apresurarse sino a una velocidad que les permita hacer bien su trabajo; es decir, identificaron estrategias que les permitirán desempeñarse mejor como equipo y debido a esto se comprometieron a seguirlas.

La actividad llamada “Locomotoras humanas” dejó en los participantes una serie de pensamientos similares a la anterior, orientada a concientizar acerca de su propio trabajo en equipo. Ellos dijeron que les hizo darse cuenta que necesitan mantener un mismo ritmo para coordinarse dependiendo de la actividad que necesiten realizar, que muchas veces dependen de la comunicación para ponerse de acuerdo rápido y que tienen que estar pendiente de los otros para que juntos se logre lo planeado. Pero también, se dieron cuenta del hecho de que cada quien tiene su propio ritmo de acuerdo a su estilo, pero que deben procurar adaptarse para poder lograr alcanzar la meta en común. Asimismo, lograron ver que tiene que haber un mediador que dé instrucciones, que la comunicación tiene que ser clara y que es necesario que expresen sus emociones y lo que necesitan para que el trabajo no se vea afectado. Mediante esta actividad pudieron observar cuáles son las características individuales que deben mejorar; por lo que, al identificarlas, establecieron su responsabilidad para llevar a cabo las acciones necesarias para cambiarlas desde ese momento.

En la discusión que se hizo sobre grupos vs equipos, los participantes llegaron a la conclusión de que las características para cada uno son diferentes y que deben conocerlas bien para trabajar en equipo y no seguir trabajando en grupo. Al diferenciarlas en un rotafolio donde situaron del lado izquierdo las características de grupo y del lado izquierdo las características de equipo (Ver Figura 11), obtuvieron una herramienta más para dirigir su trabajo de equipo, la cual pueden implementar de manera inmediata.



Figura 11. Características de grupos contra equipos.

Para la actividad llamada “La torre más alta”, los participantes construyeron una serie de torres con papel periódico y cinta adhesiva (Ver Figuras 11, 13, 14 y 15). Durante la actividad se dieron cuenta de cómo se da el trabajo en equipo entre ellos y al finalizar mencionaron que pudieron observar la forma en que se comunicaron, si hubo consenso en sus decisiones, escucha de ideas y apoyo mutuo de acuerdo a sus propias habilidades y experiencias. Dijeron que de esta manera reafirmaron su sentido de pertenencia. Al igual que en las actividades anteriores pudieron identificar características que no conocían de sí mismos y estrategias que les permitirán trabajar mejor colaborando con sus compañeros en un futuro.



Figura 12. Torre del equipo 1.



Figura 13. Torre del equipo 2.



Figura 14. Torre del equipo 3.



Figura 15. Torre del equipo 4.

La dinámica de integración en la que los participantes tuvieron un momento para charlar, fue muy benéfica para ellos. Dijeron que pudieron darse el tiempo de conocer a otras personas con las que antes no habían hablado mucho, aunque expresaron que sintieron que les faltó tiempo para hablar más e incluso poder hablar con todos y no sólo unos cuantos. Esto se pudo notar porque cada vez que se daba la indicación para cambiar de pareja los participantes tardaban mucho en hacerlo. Se notó la confianza que existe entre algunos de ellos; como ejemplo, hubo un momento de la sesión en que uno de los participantes comenzó a llorar debido a lo que le estaba contando a una de sus compañeras y ella le dedicó tiempo para tranquilizarlo y consolarlo.

La actividad para introducir la importancia de la comunicación efectiva llamada “Canasta”, generó en los participantes la reflexión de que deben poner atención a lo que otros dicen, tomar en cuenta lo que hacen y movilizar sus esfuerzos hacia eso que se quiere lograr, tomar en cuenta el lenguaje de la persona con la que se quiere hablar y utilizar un lenguaje claro y específico para retroalimentar a otros. Este fue el paso inicial para identificar sus propios estilos de comunicación.

Para finalizar, se hizo la lectura de los atributos de la comunicación efectiva, se analizó un caso y se hizo una reflexión acerca de la forma en la que cada uno de los participantes se comunican. A través de estas actividades ellos llegaron a la reflexión de que hay algunos atributos que no habían tomado en cuenta y que muy probablemente habían estado siendo barreras de la comunicación, pero que ahora están más conscientes de aquellos que deben cuidar a la hora de comunicarse. Cada uno se llevó una copia de los atributos a casa y se mostraron entusiasmados por aplicar estos nuevos aprendizajes al momento de tener que expresarle algo a sus compañeros.

3.4.6.2. Segunda sesión para los trabajadores de la zona oriente.

En la aplicación de las siguientes sesiones se dividió a los participantes en zona centro y zona oriente. La Directora general y la Coordinadora de proyectos asignaron un tiempo de trabajo de acuerdo a la disponibilidad de los trabajadores y la carga de trabajo, por lo que las sesiones tuvieron que ser constantemente adaptadas a estas condiciones. La

segunda sesión para la zona oriente se realizó en la oficina ubicada en la ciudad de Valladolid, Yucatán, el día 30 de marzo del 2016, teniendo un total de siete participantes; dos trabajadores de oficina y cinco promotores. Las actividades estuvieron centradas en las temáticas de orden y limpieza de los espacios de trabajo a través de la aplicación de un proceso 5's, la clarificación de funciones e interrelación de puestos, así como en el fomento de recursos personales de salud en el trabajo a través de actividades físicas y de relajación (Ver Apéndice E).

La aplicación del proceso 5's, fue la que implicó más tiempo en su realización. Este proceso consiste en un sistema de origen japonés para mantener organizada, limpia, segura y sobre todo productiva el área de trabajo, a través de cinco pasos: 1) Seleccionar (Seiri), mover del área de trabajo todo lo que no se necesita, 2) Organizar (Seiton), ordenar los artículos que se necesitan para facilitar su uso, localizarlos en el momento que sean requeridos y posteriormente regresarlos a su lugar de origen, 3) Limpiar (Seiso), mantener en buenas condiciones el equipo de trabajo y conservar limpio el medio ambiente, 4) Estandarizar (Seiketsu), definir una manera consistente de llevar a cabo la selección, organización y limpieza, y 4) Seguimiento (Shitsuke), crear condiciones que fomenten el compromiso de los miembros de la organización para formar un hábito en cuanto a la implementación de éstas actividades (Socconini y Barrantes, 2007). Al finalizar los espacios se encontraban más ordenados y limpios; los participantes pudieron observar la diferencia que generó su trabajo pues se tomaron fotografías antes y después de la actividad, éstas se pueden observar en las Figuras 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 y 25, a la izquierda se ubican las fotografías del antes y a la derecha las del después; igualmente se acordó que también se implementara este proceso en sus centros comunitarios.



Figura 16. Antes y después de la limpieza del espacio de uso común.



Figura 17. Antes y después de la limpieza del cuarto chico 1.



Figura 18. Antes y después de la limpieza del cuarto chico 2.

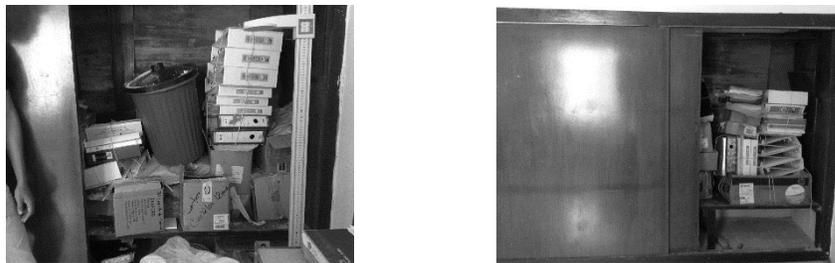


Figura 19. Antes y después de la limpieza del cuarto chico 3.

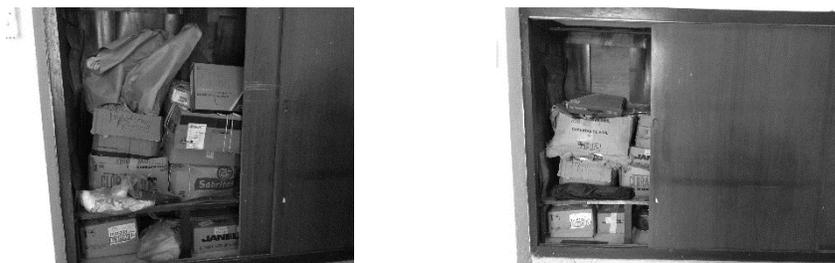


Figura 20. Antes y después de la limpieza del cuarto chico 4.



Figura 21. Antes y después de la limpieza del cuarto grande 1.



Figura 22. Antes y después de la limpieza del cuarto grande 2.



Figura 23. Antes y después de la limpieza del cuarto grande 3.



Figura 24. Antes y después de la limpieza del cuarto grande 4.



Figura 25. Antes y después de la limpieza del cuarto grande 5.

También mediante el proceso 5's, los participantes lograron asignar a un responsable de la limpieza de los espacios de trabajo, aunque éstos sólo tendrían la tarea de vigilar que se mantuviera el orden, porque hay una señora encargada de la limpieza que va una o dos veces por semana. También se estableció un programa con los encargados y los momentos en los que se realizaría la limpieza de los espacios y un formato con los criterios para realizar el seguimiento del orden y limpieza de los éstos, que se digitalizó para realizar las auditorías en una sesión posterior. Estos se pueden ver en la Figura 26, a la izquierda el primero y a la derecha el segundo.

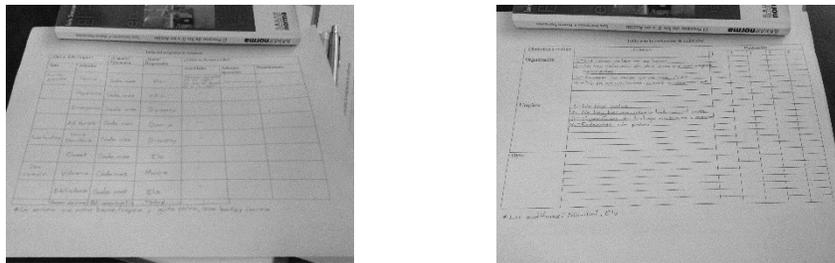


Figura 26. Programa de limpieza y formato de seguimiento de orden y limpieza.

Se realizó una actividad para conocer las funciones laborales correspondientes a cada puesto que realizan los trabajadores y sus compañeros, así como la forma en que estas se relacionan con lo que los demás hacen. En esta ocasión los participantes dijeron que abordar este tema es muy importante y que incluso consideran que debe hacerse entre todos los trabajadores de ambas zonas. Al respecto, una propuesta fue que una vez realizada esta actividad con los trabajadores de la zona centro se pudieran intercambiar lo que escribieron para poder leerlo y conocer mejor lo que hacen otras personas. Mediante esta actividad los participantes lograron tener más claro que es lo que ellos mismos hacen, que es lo que

hacen sus compañeros que desempeñan el mismo puesto de trabajo y que es lo que hacen quienes desempeñan puestos diferentes. Al tener esta perspectiva más amplia de las funciones fueron conscientes de la necesidad de tener más cuidado al realizar sus actividades para facilitar las actividades de los demás y no convertirse en una carga más de trabajo.

Para finalizar, se realizaron estiramientos, una caminata y ejercicios de relajación. Al finalizar una persona reportó que sentía dolor de cabeza por el cambio tal vez abrupto entre la actividad intensa de los estiramientos, la caminata y los ejercicios de relajación, mientras que otros reportaron que se habían relajado demasiado o que incluso se habían quedado dormidos. También dijeron cosas como “*me gustó, me sentí relajado*” (Eder, Taller, 30 de marzo de 2016). Al llevar a cabo esta actividad se dieron cuenta de lo que se puede sentir si realizan actividad física y se toman un tiempo de relajación durante su trabajo, reconociendo la importancia de incluir en su rutina este tipo de acciones.

3.4.6.3. Segunda sesión para los trabajadores de la zona centro.

La segunda sesión para los trabajadores de la zona centro tuvo lugar en la oficina ubicada en la ciudad de Mérida, Yucatán, el día primero de abril del 2016, teniendo un total de 16 personas (ocho trabajadores de oficina y ocho promotores). Es importante señalar que para esta sesión uno de los participantes acababa de cambiar de puesto, de promotor a trabajador de oficina y se contaba con cinco participantes que acaban de ingresar a la organización, por lo que fue necesario explicar el objetivo y contenido del trabajo que se estaba realizando. Las actividades estuvieron centradas en las temáticas del fomento de recursos personales de salud en el trabajo a través de actividades mentales, de relajación y de administración del tiempo (Ver Apéndice F).

La dinámica pensada para fomentar la actividad mental llamada “Rompecabezas”, hizo que los participantes prueben sus habilidades y destrezas incluyendo aquellas que se necesitan como parte de un equipo, como la habilidad espacial, la memoria, la imaginación y la paciencia, escucha activa, perseverancia y concentración. Sin embargo, dijeron sentir frustración y desesperación, sólo una tríada logró armar el rompecabezas en cada ocasión

en la que se intercambiaron los puestos para armarlo, mientras que los demás no lo lograron. Por ello se hicieron conscientes de que dentro de su rutina deben tomarse un tiempo para realizar este tipo de actividades que les permitan tener más agilidad, realizar su trabajo con mayor creatividad y lograr una mayor concentración.

En cuanto a la relajación, la actividad se centró en que los participantes identifiquen que es lo que los hace sentirse estresados y cuáles son las formas en las que suelen relajarse, después compartieron esas estrategias con sus compañeros y de esta forma los conocieron más, a la vez de que aprendieron otras maneras de sobrellevar esas situaciones (Ver Figura 27). Las estrategias identificadas se convirtieron en acciones que decidieron incluir durante su trabajo cuando se sientan abrumados o estresados.



Figura 27. Intercambio de estrategias de relajación y listado de estrategias resultantes.

Para la temática de administración del tiempo se utilizaron cuatro actividades. En la primera los participantes contestaron una autoevaluación para obtener una puntuación e identificar el cuartil en el que se encuentran de acuerdo a que tan bien o que tan mal administran su tiempo; posteriormente, a través de la exploración con preguntas lograron identificar su misión de vida, para guiarse de ella y priorizar por medio de una matriz que ellos elaboraron, las cosas que son urgentes y no urgentes, importantes o no importantes en sus actividades laborales y personales. Se realizó la lectura y exposición de técnicas de administración del tiempo, para saber cómo acomodar sus actividades en una agenda personal elaborada para la semana posterior a la sesión, tomando en cuenta las actividades que habían plasmado en la matriz, aquellas que sabían que tendrían que realizar en el transcurso de la semana y las técnicas vistas. Los productos de esta actividad se quedaron

a la disposición de los participantes para que pudieran utilizarlos posteriormente al realizar la planeación del uso de su tiempo.

3.4.6.4. Tercera sesión para los trabajadores de la zona oriente.

La tercera sesión para los trabajadores de la zona oriente se realizó el día 29 de abril del 2016, en la oficina ubicada en la ciudad de Valladolid, Yucatán, contando con siete participantes, dos trabajadores de oficina y dos promotores. Las actividades se centraron en las temáticas de activación mental y relajación, comunicación, seguimiento de la aplicación del proceso 5's y administración del tiempo (Ver Apéndice G).

Para iniciar, se aplicó la dinámica denominada “Rompecabezas” por parejas. Sólo una de ellas logró armar el rompecabezas; al terminar los participantes dijeron que se les hizo hecho difícil y hasta se frustraron. Se dieron cuenta de que para los niños es más fácil usar la creatividad, de que necesitaron usar su pensamiento lógico, que fue complicada la comunicación con su pareja, (pues les costaba esperar a que les dijeran que hacer y eso es parecido a lo que ocurre en su trabajo, pues ellos sienten que tienen cierta autonomía para realizar sus tareas pero también están sujetos a los que dispongan las oficinas estatal y nacional). También dijeron que les hizo pensar en que es importante reconocer las capacidades del otro. Mediante esta actividad los trabajadores se dieron cuenta de que hay acciones que pueden implementar durante su trabajo para mantenerse creativos, ágiles y a la vez mejorar la comunicación entre ellos.

En la actividad de “Teléfono descompuesto” lo que se logró observar fue la dinámica actual con respecto a la comunicación en el trabajo. Se dieron cuenta de que la información a veces no llega completa a quien debe tenerla, que los mensajes pueden ser inexactos o pueden perderse. Expusieron que algo importante es tratar de no usar intermediarios y poner atención en la vía de comunicación que se utiliza para cerciorarse de que el mensaje llegue de manera correcta y corroborar que se entiende lo que se quiere decir; incluso contaron historias en las que la comunicación no se había dado adecuadamente en el equipo. Se dieron cuenta de cuáles son las circunstancias que se deben

cuidar y las características que deben seguir para tener una comunicación eficaz en el equipo de trabajo.

Para la temática de comunicación los participantes se sentaron en el piso y se leyó la información sobre retroalimentación útil y escucha activa, pidiéndoles que practiquen la postura corporal que deben tener al escuchar a otros. Después, mediante un rol playing en parejas, ellos pusieron en práctica las estrategias que se les acababan de mostrar y sus compañeros contestaron una evaluación que les fue entregada para que vieran que tan bien habían aplicado lo aprendido. Estos formatos de evaluación se quedaron en su poder para que supieran que cosas deben mejorar y para que más adelante pudieran autoevaluarse constantemente.

Se realizó el seguimiento de lo aplicado en el proceso 5's de la sesión anterior. En ella los participantes a cargo de centros comunitarios mostraron las fotografías de los cambios que efectuaron en sus espacios de trabajo; éstos se pueden observar en la Figura 28. Asimismo, las personas designadas como auditoras pasaron a revisar los espacios que se habían limpiado y ordenado en la sesión del mes anterior para corroborar si se conservaron los avances o si hay cosas que se tiene que mejorar. Las encargadas contestaron los formatos de auditorías y se los entregaron a los responsables de la limpieza de las áreas para que sepan cómo les fue y que cosas necesitan mejorar. Todos los cambios que se hicieron en el mes anterior seguían igual y no hubo basura en los espacios; sólo hubo un poco de polvo acumulado, en los lugares que son de difícil acceso.



Figura 28. Proceso 5's realizado en los centros comunitarios.

Al igual que para los trabajadores de la zona centro, para la temática de administración del tiempo se utilizaron cuatro actividades. En la primera, los participantes contestaron una autoevaluación para obtener una puntuación e identificar el cuartil en el que se encuentran de acuerdo a que tan malos o buenos son administrando su tiempo; luego, a través de la exploración con preguntas, lograron identificar su misión de vida, para a través de ella priorizar por medio de una matriz que ellos elaboraron, las cosas que son urgentes y no urgentes, importantes o no importantes en sus actividades laborales y personales. A continuación, al igual que con el otro grupo, se realizó la lectura y exposición de técnicas de administración del tiempo, para saber cómo acomodar sus actividades en una agenda personal que ellos elaboraron para la semana siguiente a la sesión, en la cual incluyeron las actividades plasmadas en la matriz, aquellas que sabían que tendrían que realizar en el transcurso de la semana y las técnicas vistas. Nuevamente, estos materiales

quedaron a la disposición de los participantes para que puedan utilizarlos posteriormente al realizar la planeación del uso de su tiempo.

3.4.6.5. Tercera y cuarta sesión para los trabajadores de la zona centro.

La tercera y cuarta sesión para los trabajadores de la zona centro no pudieron realizarse debido a la disponibilidad de tiempo y a la carga de trabajo del personal, pues en esos momentos se dio un cambio muy importante: la Directora General dejó la organización y la Coordinadora de proyectos asumió su lugar. Esto derivó en reajustes en los demás puestos de oficina para poder cubrir todas las funciones que antes le pertenecían, pues este puesto no fue sustituido sino eliminado. Debido a lo anteriormente expuesto, en este trabajo sólo se presentan a través de cartas descriptivas las propuestas de la sesión tres y cuatro del taller con las temáticas faltantes para la zona centro, las cuales quedaron de la siguiente manera: para el factor de ambiente físico de trabajo, el orden y limpieza de los espacios a través de la aplicación de un proceso 5's; para el ambiente psicosocial de trabajo, la clarificación de funciones e interrelación de puestos y la comunicación; y para el fomento de recursos personales de salud en el trabajo, actividades físicas, mentales y de relajación (Ver Apéndices H e I).

3.4.6.6. Reunión para la elaboración de un formato cualitativo y el ajuste del formato cuantitativo de seguimiento de los proyectos de la organización.

Igualmente se presenta como propuesta una reunión con representantes de ambas zonas orientada a cubrir con la temática de elaboración de un formato cualitativo y el ajuste del formato cuantitativo para un mejor seguimiento de los proyectos de la organización, a través de la inclusión de representantes de ambas zonas en la revisión de los formatos existentes y la propuesta de los formatos faltantes. Las observaciones de los representantes de zona se tomarán en cuenta y se integrarán para la elaboración final de un documento que quedará a cargo del responsable del seguimiento de proyectos, con la idea de que sea el que se implemente para efectuar evaluaciones de los programas, en el Apéndice J se presenta la orden del día de la reunión de revisión y creación de formatos de seguimiento de los proyectos de la organización, con representantes de la zona centro y zona oriente. En cuanto

a lo cuantitativo se tomarían como base los formatos que se utilizan actualmente en la organización y en lo cualitativo, no se propone algún formato como base pues no cuentan con uno, pero lo que se pretende que los participantes generen algunas propuestas tomando en consideración lo que ellos creen que debería medirse en cuanto el impacto y dejando la decisión final de cómo se entregaría el formato al encargado del seguimiento de proyectos.

Capítulo 4. Evaluación de los efectos

4.1. Fases de evaluación y terminación

Para valorar los resultados de la intervención realizada, se llevó a cabo una evaluación durante todas las fases que conforman el modelo de intervención. Los tipos de evaluación que se incluyeron fueron de proceso y de resultados; es decir que se recabó información para analizar el transcurso de la realización de las actividades, así como el impacto o los cambios que se generaron como consecuencia de la aplicación de la misma, todo esto mediante el registro de lo expresado por los participantes, en conjunto con las observaciones del consultor. Asimismo, como parte de la evaluación, se dejó una propuesta para recolectar más datos en un futuro mediante una entrevista semiestructurada que podría realizarse a personas clave. A continuación se describen los resultados obtenidos de la evaluación que sí llegó a implementarse.

4.1.1. Evaluación del proceso.

Este tipo de evaluación se realiza durante la implementación del proyecto o programa, se efectúa de manera descriptiva y aborda los principales procesos derivados de la intervención. La información que se obtiene sirve como retroalimentación para la gestión del programa, como control o seguimiento para analizar si se están cumpliendo los objetivos, para la adecuación de las actividades a la planificación general y para dirigir correctamente las acciones. Es una actividad de evaluación interna que tiene un carácter continuo y suele ser realizada por los propios implicados en la marcha del programa; es decir que se plantea como una autoevaluación (Reboloso, Fernández-Ramírez y Cantón, 2008).

De manera general, puede concluirse que las fases de contacto, exploración y diagnóstico se ejecutaron sin contratiempos, pues se cumplió en tiempo y forma con los horarios establecidos para su realización; el consultor hizo un buen manejo de la información por lo que estableció confianza entre él y la organización, se cedió la palabra a los participantes cuando éstos tenían preguntas o deseaban aclarar alguna idea y el consultor resolvió en el momento aquellas dudas que les surgieron. Igualmente se logró

profundizar en cuanto a los factores de ambientes de trabajo saludables mediante la expresión honesta de las ideas e intereses de los participantes, ellos expresaron todas las características que observaron dentro de su organización, ya fuera que las consideraran negativas o positivas. En cuanto a las juntas de retroalimentación, de planeación y las sesiones de los talleres, los trabajadores se mostraron entusiastas para participar y motivados a aplicar en su trabajo todo lo que habían aprendido. En las retroalimentaciones finales de las sesiones de los talleres, expresaron que consideran que las actividades les hicieron reflexionar y conocer más sobre aquellas cosas que deben cambiar en su proceder para generar cambios en su organización.

Más específicamente en cuanto a la intervención, para facilitar la realización de la evaluación del proceso, al término de cada sesión de los talleres se planteó a los participantes las siguientes preguntas: ¿qué les gustó? y ¿qué cosas mejorarían? A continuación, se describen las ideas generales que éstos plantearon en cada sesión. En cuanto a la primera sesión realizada con en el Encuentro organizado para todos los miembros de la organización, éstos coincidieron en que las dinámicas que más les gustaron fueron 1) el choque de planetas, en la que tuvieron que pasarle unas pelotas a sus compañeros manteniendo una secuencia y sin que ninguna se cayera al suelo *“me gustó la de las pelotas porque pienso que es análoga a lo que sucede en oficina”* (Gadiel, Taller, 19 de febrero de 2016) y 2) la locomotora humana, en la que tuvieron que formarse en una fila y coordinarse para simular que eran un tren *“me gustó la del tren por la afinidad que debías tener para poder escuchar, respetar y comprender al otro”* (Geovanna, Taller, 19 de febrero de 2016). Asimismo, mencionaron sentir que el tiempo había pasado rápido y que no se les hizo pesada la sesión aun cuando fueron muchas horas *“me gustó que fue muy ligero”* (Ariana, Taller, 19 de febrero de 2016), *“las actividades fueron muy dinámicas y divertidas”* (Marcia, Taller, 19 de febrero de 2016). Igualmente refirieron que les gustó que cada actividad estuvo acompañada de una reflexión para sacar provecho de ellas *“todas las dinámicas tenían una reflexión para mejorar en lo que se hacemos”* (Damián, Taller, 19 de febrero de 2016). Consideran que las habilidades de manejo del grupo por parte del consultor fueron idóneas, se fomentó a participación de todas las personas, las preguntas

de reflexión al finalizar cada actividad hicieron que se aprovecharan mejor los aprendizajes obtenidos mediante éstas y se les incentivó para que pusieran en práctica todo lo aprendido.

Lo que consideraron que podrían mejorar de la primera sesión fue la actividad en la que se les dio un caso para leerlo, pues consideran que después de comer no era adecuada, ya que se sentían soñolientos, les hubiera gustado una actividad que les hiciera moverse más y que también se mostraran ejemplos positivos de cómo implementar los atributos de la comunicación *“no me gustó que la lectura fuera después de comer, quería algo más activo”* (Naydin, Taller, 19 de febrero de 2016), *“me hubiese gustado que en vez de la lectura se hubiera hecho algo más activo como en un sketch”* (Efren, Taller, 19 de febrero de 2016), *“quisiera haber visto ejemplos de lo que sí hacer para aplicar bien los atributos de la comunicación”* (Geovanna, Taller, 19 de febrero de 2016). Otra actividad que gustó menos fue la de las charlas, porque no pudieron hablar con todos sus compañeros, sino sólo con algunos *“no pude platicar con los que estaban fijos”* (Ale, Taller, 19 de febrero de 2016). Finalmente mencionaron que hubiera estado bien que se tuviera una actividad de cierre más dinámica *“yo agregaría una actividad de cierre”* (Marina, Taller, 19 de febrero de 2016). Un aspecto a mejorar para el consultor fue reconsiderar la utilización de actividades en las que se necesita mucha lectura y en las que los participantes tienen que estar mucho tiempo sentados porque eso hace que no se aproveche de la misma manera la información. Sin embargo, los participantes reconocieron la importancia de haber obtenido esa información y pidieron que se le proporcionara para volverla a leer cuando lo necesitaran.

En lo que respecta a la segunda sesión para los trabajadores de la zona oriente, éstos mencionaron que lo que más les gustó fue aprender sobre la organización del espacio físico de trabajo *“me gustó lo de ordenar, para aplicarlo en mi centro comunitario y el cuadro para mantenerlo ayuda”* (Eloisa, Taller, 30 de marzo de 2016), *“me gustó porque no habían mencionado lo de acomodar o cómo mantenerlo”* (Marcia, Taller, 30 de marzo de 2016), *“me gustó la parte de recomodar para que se vea más amplio”* (Giomar, Taller, 30 de marzo de 2016). Por otro lado, lo que consideran que podrían mejorar es que la actividad resultó cansada para ellos *“me va a servir para poder aplicarlo, aunque fue algo*

cansado” (Diana, Taller, 30 de marzo de 2016), *“me dio flojera acomodar, pero te compromete más y te das cuenta de cuanto trabajo es”* (Eder, Taller, 30 de marzo de 2016). Sin embargo, aunque la actividad fue cansada, hizo que salieran de su rutina, por lo que el consultor logró que los participantes se mostraran interesados y motivados para mantenerse en la tarea.

En la segunda sesión para los trabajadores de la zona centro, ellos mencionaron que lo que más les gustó fueron las preguntas para establecer su misión de vida *“me gustó lo de las cinco preguntas porque te hace pensar”* (Julián, Taller, 1 de abril de 2016), las propuestas para mejorar el manejo del tiempo *“tengo que ponerme a pensar en que estoy haciendo para poder medirlo y saber si hay mejoras”* (Damián, Taller, 1 de abril de 2016) y las estrategias para llevarlo a cabo *“me gustaron las actividades que eran más de reflexión, lo de las preguntas, el cuadro y obviamente los puntos y lo de la agenda personal, las cuatro fueron como de utilidad para mi”* (Geovanna, Taller, 1 de abril de 2016). Otra actividad que les gustó fue la de compartir sus estrategias de relajación *“me gustó saber que técnicas usan otros compañeros para relajarse y para no tomarse tan a pecho los pendientes o las cosas que tenemos en el día”* (Gadiel, Taller, 1 de abril de 2016). Consideran que el consultor tuvo un buen manejo de la temática de administración del tiempo, pues podía explicar de manera correcta aquello que era necesario contestar ante las dudas que surgían entre los trabajadores al momento de realizar los ejercicios.

Por otra parte, consideran que se podría mejorar el dinamismo de la sesión y la forma en la que se aplicó la actividad para conocer las estrategias de relajación de sus compañeros *“podría mejorar lo de los papelitos, porque si perdimos mucho tiempo”* (Damián, Taller, 1 de abril de 2016), *“como que venía con la expectativa de brincar y de hacer otras cosas y como que quedarnos sentados dije aaah”* (Montserrat, Taller, 1 de abril de 2016), *“si vamos a poner una dinámica o actividad que es de sentarse mucho tiempo y escribir, antes de eso hacer una dinámica de animación”* (Marlene, Taller, 1 de abril de 2016), *“creo que se podría mejorar lo de los formatos, está muy padre, pero creo que si vale la pena que los tengamos ya impresos, que nos los pudieras compartir para cada quien aquí imprimir, pues nuestro material”* (Marina, Taller, 1 de abril de 2016). Consideraron

que las actividades planteadas por el consultor fueron un poco monótonas siendo necesario que impliquen un poco más de movimiento para mantener la motivación de los participantes. Igualmente algo para mejorar es el enfoque que se le dio a las temáticas, pues por la naturaleza del trabajo, tal vez la administración de tiempo no debía ser tan estructurada, sino más flexible y adaptable a las circunstancias que se le suelen presentar a los trabajadores.

Los trabajadores de la zona oriente dijeron que las cosas que más les gustaron de la tercera sesión fueron el espacio para aprender a hacer una retroalimentación útil y recibirla de parte de sus compañeros, porque consideran que les será de mucha utilidad en su trabajo *“me gustó que nos califiquen con la retroalimentación, porque nos sirve para saber cómo somos y en que podemos mejorar”* (Efrén, Taller, 29 de abril de 2016). También les gustaron las actividades relacionadas con aprender a cómo comunicarse *“me gustaron más las actividades que hicieron sobre teléfono descompuesto, aunque el mensaje no llegó como debía ser, pero nos hace reflexionar de estar más al pendiente para no confundirnos al momento de hacer las cosas”* (Marcia, Taller, 29 de abril de 2016), *“me gustó mucho lo de la comunicación porque así ya sabemos cómo comunicarnos más con los maestros, con los directores, sabemos cómo podemos escucharlos también”* (Eloísa, Taller, 29 de abril de 2016), y las actividades que tienen que ver con la administración del tiempo *“me gustó lo del manejo del tiempo, como debemos organizarnos por ejemplo para el trabajo”* (Marcia, Taller, 29 de abril de 2016), *“en el manejo del tiempo, recordarnos que había cosas que hacíamos y a lo mejor dejamos de hacer o que a lo mejor desconocía y ahora voy a intentar aplicar”* (María, Taller, 29 de abril de 2016).

Otra cosa que destacaron acerca de la sesión fue que les gustó poder autoevaluarse y analizar cuáles son las cosas que pueden mejorar en sí mismos *“me gustó mucho la autoevaluación que hicimos en la actividad que hicimos al inicio de la comunicación”* (Eder, Taller, 29 de abril de 2016), *“me gustó primero hacer evidente el autoanálisis, como en que hacemos bien y en que tenemos que mejorar”* (María, Taller, 29 de abril de 2016). En general, los participantes se mostraron satisfechos con lo realizado en la sesión, pues la consultora supo transmitir la información y las actividades fueron dinámicas, ya que se

utilizaron diversos espacios de la oficina para mantener a los trabajadores en movimiento y con estímulos variados para que no se sintieran aburridos.

Asimismo, los trabajadores dijeron que no hubo mucho que les hubiese gustado mejorar de la tercera sesión en la zona oriente *“nada, todo bien”* (Efrén, Taller, 29 de abril de 2016), *“creo que estuvo bien porque tuvimos suficiente tiempo como para pensar y anotar y también para platicar entre nosotros”* (Eloísa, Taller, 29 de abril de 2016), aunque consideraron que un punto importante hubiese sido que se puedan compartir más las cosas que se trabajaron de manera personal, para conocerse mejor *“me gustaría que algunos ejercicios que a lo mejor son muy personales pudiéramos compartirlos, porque creo que eso al final nos hace crecer como equipo, porque genera la confianza”* (María, Taller, 29 de abril de 2016), *“algunas cosas si me gustaría que se compartieran... como que nos puede ayudar, porque como que nos identificamos y decimos ah no solo yo estoy pasando por eso”* (Diana, Taller, 29 de abril de 2016). Debido a la limitación del tiempo no todas las cosas que se hicieron en la sesión se pudieron compartir entre los compañeros lo cuál hubiera sido enriquecedor. Este es un punto de retroalimentación para el consultor pues debe tomar en consideración esos espacios en su planeación para que el tiempo alcance para realizar el intercambio de opiniones.

4.1.2. Evaluación de resultados.

Esta evaluación comprende los resultados de cada una de las estrategias implementadas, en función de su cumplimiento de objetivos, los cambios obtenidos y la utilidad o el beneficio de las acciones para la consecución de los alcances planteados como parte del programa, dependiendo de los objetivos planteados para la misma. Es una valoración de los efectos aparecidos como consecuencia de las acciones implementadas, incluyendo todo tipo de impacto, ya sea perseguido o no, positivo o negativo, directo o indirecto, etc. (Reboloso, Fernández-Ramírez y Cantón, 2008). Éste tipo de evaluación no pudo ser efectuada de manera formal y estructurada en su totalidad debido a que no se terminó de implementar la fase de intervención, por lo que se deja como propuesta un formato de entrevista individual para miembros clave de la organización con el objetivo de que en el futuro se aplique para obtener información acerca de los cambios que éstos

observaron como consecuencia de la aplicación del programa de intervención (Ver Apéndice K). Sin embargo, hay cambios que el consultor pudo observar a través de la observación y otras estrategias utilizadas durante el programa, los cuales serán presentados más adelante en este documento.

4.1.2.1. Cumplimiento de los objetivos de la intervención realizada por el consultor.

El objetivo de la fase de contacto fue establecer un primer acercamiento con la organización para ofrecer un trabajo conjunto entre el consultor y la organización, éste se logró puesto que se acordó una junta de exploración para poder conocer cuáles eran los intereses y compromisos de ambas partes. La fase de exploración tuvo como finalidad establecer cuáles eran las problemáticas principales que se estaban dando en la organización y la forma en la que podría llevarse a cabo el trabajo, este objetivo fue cumplido pues el consultor logró obtener un panorama general de lo que aquejaba a la organización, justificar el uso de los ambientes de trabajo saludables como marco conceptual para guiar la intervención y establecer los momentos en las que se llevaría a cabo la intervención. La fase de diagnóstico tuvo como objetivo evaluar el ambiente físico, el ambiente psicosocial, los recursos personales de salud en el trabajo y la participación de la organización en la comunidad, de forma que se pudo describir de manera profunda la situación actual de la organización, retomando lo expresado por los participantes y el análisis mediante mapas conceptuales. La fase de retroalimentación consistió en corroborar la información recabada en el diagnóstico, para lo cual los participantes validaron esta información; asimismo, declararon que hay cosas que se observan como fortalezas y que deben mantenerse, mientras que otras tienen que ser mejoradas. En la fase de planeación se cumplió el objetivo de jerarquizar aquellas cosas que se perciben como las más urgentes para trabajar y establecer la implementación de acciones mediante talleres; igualmente expresaron que hay estrategias que ellos mismo pueden ir implementando para mejorar en cada uno de los factores de ambientes de trabajo saludables, de acuerdo a lo que su trabajo les requería y a sus características personales.

En la fase de implementación de acciones, cada una de las sesiones de los talleres abarcó diferentes objetivos relacionados con cada uno de los factores de ambientes de trabajo saludables. En la Tabla 5 se describe el cumplimiento de estos a través de las temáticas que fueron abordadas en las sesiones de los talleres. Cabe mencionar que algunas no fueron revisadas debido a que no se pudo concluir con esta fase.

Tabla 5

Desglose de los factores de ambientes de trabajo saludables, los objetivos específicos de la implementación de las acciones, su relación con las temáticas de los talleres y el porcentaje de cumplimiento de su aplicación

Factor	Objetivos específicos	Temática del taller	Aplicación	
			Centro	Oriente
Ambiente físico de trabajo	-Promover la obtención del orden y limpieza del espacio de trabajo en oficinas y en centros comunitarios.	Procesos 5's	0%	100%
Ambiente psicosocial	-Fomentar la utilización de estrategias adecuadas de la comunicación, a través de la concientización sobre las formas en la que se da la comunicación entre los trabajadores.	Comunicación	50%	100%
	-Fomentar la utilización de estrategias adecuadas de administración del tiempo, a través de la concientización sobre las formas en la que se da el manejo del tiempo entre los trabajadores.	Administración del tiempo	100%	100%
	-Facilitar la comprensión de las funciones propias de cada trabajador, así como las de sus compañeros, para lograr un mejor entendimiento de cómo éstas se relacionan entre sí.	Clarificación de funciones y correlación de puestos	0%	100%
	-Fomentar la integración y el trabajo en equipo entre los trabajadores.	Trabajo en equipo Integración	100% 100%	100% 100%
Recursos personales de salud en el trabajo	-Fomentar el bienestar de los trabajadores a través del uso de estrategias de relajación, activación física y activación mental.	Manejo de estrés/ Relajación	100%	100%
		Fomento de actividad física	0%	100%
		Fomento de actividad mental	100%	100%

Participación de la organización en la comunidad	-Facilitar la participación de los trabajadores en la elaboración de un formato cualitativo y el ajuste del formato cuantitativo, para que sean utilizados en la organización a partir de su emisión en el seguimiento de los proyectos.	Seguimiento (cualitativo y cuantitativo)	0%	0%
---	--	--	----	----

4.1.2.2. Cambios registrados a partir de la intervención realizada por el consultor.

Del factor de ambiente físico de trabajo, el proceso de 5's aplicado en la zona oriente logró su cometido, pues al regresar después de una mes de haberlo efectuado para realizar el seguimiento, las áreas de trabajo seguían ordenadas y limpias; asimismo los participantes implementaron el proceso en sus respectivos centros comunitarios, donde se obtuvieron las mismas mejoras. Sin embargo, esto mismo no se pudo efectuar en la zona centro en donde todavía se puede observar acumulación de objetos en áreas comunes y espacios desordenados. Lo que sí pudo observarse fue que se acondicionó una mesa más amplia para que los promotores puedan trabajar en la oficina, cuando tienen que hacer planeaciones y llenar formatos.

Del factor ambiente psicosocial de trabajo, la comunicación entre los participantes de ambas zonas parece haber mejorado, ellos expresaron sus ideas durante las sesiones de los talleres, comentaron que hay características personales que tienen ahora más conscientes y las podrán ir cambiando conforme pase el tiempo. Por el contrario, la administración del tiempo parece no haber mejorado en ninguna de las zonas siendo un reflejo de ello que cada vez se hizo más difícil poder establecer momentos de trabajo entre el consultor y los participantes. Sin embargo, esto también se atribuye a que recientemente se han realizado varios movimientos en el personal que requirieron una reorganización y manejo distintos de los tiempos a como se había planteado originalmente. En cuanto a las funciones laborales, estas quedaron más claras entre los trabajadores de la zona oriente, pudieron ver de manera escrita que era todo aquello que tenían que realizar sus compañeros que estaban en el mismo puesto o en un puesto diferente, y gracias a esto pudieron incorporar a sus propias funciones laborales aquellas cosas que antes no veían como parte

de ellas, pero que realizaban en el día a día. También pudieron observar la forma en que su trabajo contribuye u obstaculiza el de otras personas; por ello, expresaron que tendrán más cuidado de realizar sus actividades con mayor calidad y de manera proactiva para agilizar todos los procedimientos. El trabajo en equipo y la integración mejoraron y los participantes se ven más cómodos hablando con otras personas que no son de su área de trabajo.

Sobre resultados en los recursos personales de salud en el trabajo, particularmente en cuanto al manejo del estrés, pudo notarse que gracias a la técnica de relajación aplicada los trabajadores de la zona oriente, pudieron conocer cuál es el estado idóneo en el que deben encontrarse para poder trabajar de manera más efectiva. Los trabajadores de la zona centro obtuvieron herramientas para manejar su estrés y manifestaron que las utilizarían durante su jornada laboral cuando se dieran cuenta de que el estrés los sobrepasaba. En cuanto al fomento de la actividad física los trabajadores de la zona oriente conocieron otras formas de mantenerse activos durante la jornada laboral, identificaron aquellas que utilizan fuera del trabajo y determinaron espacios en los que pueden incluir más actividades de este tipo en su vida cotidiana. En lo que respecta a la actividad mental, los participantes de ambas zonas lograron identificar cuál es el estado idóneo para poder trabajar de manera creativa y ágil, por lo que reconocieron la importancia de incluir ese tipo de actividades en su rutina diaria, dejando ver que tratarían de incluirlas de ahora en adelante.

Del factor participación de la organización en la comunidad, el seguimiento de los programas realizados por la organización no presentó cambios, no se logró intervenir en ninguna de las zonas para realizar el ajuste y creación de formatos que les permitieran a los trabajadores ver con más claridad cómo contribuye su trabajo al bienestar social, por lo que su satisfacción y sentido de recompensa se sigue viendo afectada.

En general, los participantes obtuvieron información para mejorar cada uno de los factores, pudieron visualizar cuál es la situación ideal en la que quisieran encontrarse, tomaron las herramientas que el consultor les proporcionó y se enfocaron en cambiar su propio comportamiento para contribuir al bienestar general de la organización. Esto se pudo observar cuando los trabajadores mismos, sin la iniciativa de los altos mandos o del

consultor, pidieron que se les diera un respaldo de las lecturas y formatos utilizados en la realización de los talleres con la finalidad de retomarlos cada vez que fuera necesario para monitorear sus cambios y avances.

4.1.2.3. Cambios registrados a partir de la intervención realizada por la organización.

La principal fortaleza de la organización es la visión humana que se tiene de sus trabajadores. En su discurso demostraron su interés en que los miembros de la organización se encuentren en buenas condiciones laborales. Debido a que no se pudo realizar la evaluación de los resultados por la falta de disponibilidad de tiempo y a las cargas de trabajo, no fueron muchos los cambios que se pudieron registrar en este rubro; sin embargo, se pudo observar que, desde el momento en el que se efectuaron la fase de retroalimentación y planeación, la organización comenzó a efectuar cambios de acuerdo a lo que se les había propuesto como parte de su responsabilidad en el reporte ejecutivo entregado a la Directora General y a la Coordinadora de proyectos. En la Tabla 6 se muestran aquellas cosas que fueron resueltas sin la mediación del consultor. Igualmente se consideró como un avance haber efectuado el encuentro con los miembros de ambas zonas de la organización, pues fue algo que todos los trabajadores vieron de manera muy positiva y que dio pie a que se sintieran listos para ir implementando cambios.

Tabla 6

Desglose de los factores de ambientes de trabajo saludables, los objetivos específicos del programa para que la organización ejecute, su relación con las temáticas surgidas y los cambios efectuados

Factor	Objetivos específicos	Componentes	Cambios efectuados	
			Centro	Oriente
Ambiente físico de trabajo	-Obtener un espacio de trabajo ordenado y limpia	Mantenimiento en centros comunitarios	-----	Se traspasó pintura para uno de los centros comunitarios y se pintaron las paredes
		Limpieza de baños en escuelas	-----	-----
Ambiente psicosocial	-Mejorar el ingreso económico	Sueldo	-----	Se mejoraron los sueldos de los promotores.
	-Facilitar que los trabajadores se involucren en los proyectos y que sus opiniones sean tomadas en cuenta y llevadas a cabo	Inclusión en la toma de decisiones	-----	-----
	-Facilitar los espacios y estrategias de relación entre los trabajadores	Integración y trabajo en equipo	Se realizó una serie de actividades de dos días de duración llamada Encuentro, en un hotel sede con todos los miembros de la organización	
Recursos personales de salud en el trabajo	-Fomentar el seguimiento de buenos hábitos alimenticios entre los trabajadores.	Horario de comida	Se mantuvo el horario de comida para los trabajadores de oficina y las facilidades para que los promotores tomaran sus colaciones.	-----
Participación de la organización en la comunidad	-Fomentar el desarrollo profesional de los trabajadores a través del aprendizaje de nuevos conocimientos o habilidades.	Capacitación constante	Aunque el consultor fue quien los ejecuto y no la propia organización, fue ésta la que autorizó que se realizaran los talleres que se consideraron como parte del crecimiento personal y profesional de los trabajadores.	
	-Facilitar la expresión de las opiniones de los trabajadores para	Adecuación de necesidades	-----	-----

que las necesidades de las comunidades sean incluidas y cubiertas por los proyectos a realizar.

Aumentar la información compartida acerca de las labores de la organización entre el público en general y las comunidades atendidas.

Difusión y
visibilidad

Se contrató a una responsable de la difusión de la organización en redes sociales

4.1.2.4. Utilidad de la intervención.

Para evaluar la utilidad de la información y estrategias que se les proporcionaba a los participantes a través de los talleres, al término de cada sesión se les planteó a los participantes la pregunta ¿qué aprendiste? Esto con el objetivo de conocer la utilidad de las actividades realizadas. A continuación, se describen los informes que proporcionaron los participantes en cada sesión.

Los participantes señalaron que en la primera sesión aprendieron cómo trabajar en equipo *“aprendí aspectos de cómo trabajar en equipo”* (Naydin, Taller, 19 de febrero de 2016), cuál es la diferencia entre un grupo y un equipo *“aprendí la diferencia entre grupos y equipo”* (Julián; Taller, 19 de febrero de 2016), *“vi la diferencia entre grupos y equipos”* (Kenia, Taller, 19 de febrero de 2016), cómo pueden mejorar la comunicación *“aprendí como mejorar la comunicación”* (Marcia, Taller, 19 de febrero de 2016) y cuáles son los atributos de la comunicación *“hay mucho por aprender en cuanto a los atributos de la comunicación, para conocer más como llegarle a otros”* (Ariana, Taller, 19 de febrero de 2016), *“lo de los atributos hace que te des cuenta de cosas de uno mismo”* (Marina, Taller, 19 de febrero de 2016), *“no tenían en cuenta lo de los atributos”* (Diana, Taller, 19 de febrero de 2016).

Los trabajadores de la zona oriente mencionaron que en la segunda sesión aprendieron mejores formas de mantener el orden en sus centros de trabajo y cuán importante es hacerlo, compartiendo la responsabilidad *“no me daba de que acumulábamos cosas y le dejamos el trabajo a los que se quedan en oficina”* (Marcia, Taller, 30 de marzo de 2016), *“te sirve para considerar que está bien y cómo mejorarlo, hasta que no ves la urgencia no te mueves y hacer esto también puede relacionarse con lo personal”* (María, Taller, 30 de marzo de 2016), *“te compromete más y te das cuenta de cuanto trabajo es”* (Eder, Taller, 30 de marzo de 2016).

En lo que respecta a la segunda sesión para los trabajadores de la zona centro, éstos manifestaron que sus principales aprendizajes fueron la importancia de establecer una misión de vida *“a veces planeas algo en la vida o quieres algo, pero te das cuenta que a veces no trabajamos para ello”* (Julián, Taller, 1 de abril de 2016), *“para el propósito de*

vida que tengo me hace falta incluir cosas que me lleven a eso” (Marlene, Taller, 1 de abril de 2016) y seguir esta misión utilizando diversas estrategias para el manejo del tiempo y mediante el uso de una agenda personal *“aprendí que es importante tener una agenda personal, pero también que no siempre va a salir así, van a salir pendientes y que en ocasiones pues tenemos que utilizar las estrategias para volver a planificar de nuevo”* (Gadiel, Taller, 1 de abril de 2016), *“me sirvió sobre todo el cuadro y la agenda, me hicieron darme cuenta que hay cosas que todavía no hago con claridad...me falta encontrar el equilibrio”* (Geovanna, Taller, 1 de abril de 2016).

En cuanto a la tercera sesión para los trabajadores de la zona oriente expresaron que lo que aprendieron fue que había cosas acerca de la comunicación y la administración del tiempo que podían comenzar a aplicar para sentirse mejor en su trabajo, *“en la cuestión personal vimos el tema de la retroalimentación a la hora de generalizar evitarlo y si no, hablar más específico de la persona”* (Eder, Taller, 29 de abril de 2016), *“me gustó mucho saber manejar el tiempo, las reglas, creo que son muy importantes, porque si las ponemos en práctica vamos a ser más productivos”* (Eloisa, Taller, 29 de abril de 2016), *“aprendí muchas cosas para igual no estresarnos mucho”* (Marcia, Taller, 29 de abril de 2016). Igualmente mencionaron que una de las cosas que les fue de utilidad, fue el haberse autoevaluado y haber recibido retroalimentación por parte de sus compañeros, porque de esta forma reflexionaron sobre sus propias áreas de oportunidad *“a veces me cuesta mucho comunicarme o decir las cosas como son”* (Diana, Taller, 29 de abril de 2016), *“del manejo del tiempo, en esta actividad me di cuenta que algunas cosas si lo hacía y algunas no y ya con esta actividad me di cuenta de cómo organizar el tiempo para poder aprovecharlo”* (Diana, Taller, 29 de abril de 2016), *“de la retroalimentación de siempre generalizo y a veces me cuesta el hablar en individual”* (Eder, Taller, 29 de abril de 2016).

Para finalizar se debe mencionar todos estos resultados no se le pudieron presentar a los trabajadores, pues la fase de terminación no pudo llevarse a cabo debido a que no se concluyó con las fases de implementación de las acciones y de evaluación, ya que la organización se encontraba en una etapa importante de cambios junto con una carga de trabajo fuerte a la que apenas estaban adaptándose.

Capítulo 5. Discusión

5.1. Relación intervención, cambios observados y literatura de sustento

El trabajo presentado a través de este documento estuvo basado en el modelo de ambientes de trabajo saludables propuesto por la OMS (2010a). Se partió de un diagnóstico para cada factor que lo compone, que derivó en diversas fortalezas y áreas de oportunidad para las cuáles los trabajadores de la organización hicieron una selección de aquellas que eran prioritarias en ese momento, ya sea por su relación con las demandas que representaban para ellos o los recursos laborales que podían representar para mantener su salud a través de un buen ambiente de trabajo. Para cada componente elegido de cada factor se realizó una intervención y se evaluaron sus resultados, en la medida en que las circunstancias lo permitieron.

El factor ambiente físico de trabajo está compuesto por la estructura, aire, maquinaria, mobiliario, productos, químicos, materiales y procesos de producción en el trabajo, es decir por todas aquellas características del entorno físico en el que el trabajador desempeña su empleo. (OMS 2010a). Lo descrito en el diagnóstico hizo que se pudiera observar que para esta OSC este factor era igual de importante que para otros tipos de organizaciones. Se mencionaron los componentes que lo conforman, pudiendo identificar aquellos de los que carecían y constituían un riesgo, identificando el orden como el más importante para los trabajadores pues constituía una forma en la que podían sentirse cómodos y a la vez ser más productivos. Se implementó un proceso de 5's, en el cuál los trabajadores de la zona oriente específicamente, lograron realizar la organización y limpieza de su oficina y de sus centros comunitarios, logrando mantenerlo después de un mes, cuando se realizó el seguimiento. Como menciona la teoría este orden y limpieza hace sentir que se refuerzan los cimientos de la organización para poder operar de manera más eficaz y organizada, adaptándose a su ritmo de vida, de modo que aunque se efectúen cambios continuos su salud no se ve afectada (Socconini y Barrantes, 2007).

El factor ambiente psicosocial incluye varios componentes relacionados con el clima organizacional, la organización del trabajo, la cultura institucional, las actitudes, los

valores, las creencias y las prácticas que se llevan a cabo en la organización, así como las relaciones personales entre los trabajadores, lo cual puede llegar a afectar el bienestar mental y físico de los empleados, convirtiéndose en importantes riesgos psicosociales (OMS 2010a). De la información recabada en el diagnóstico se pudo llegar a la conclusión de que existen varios factores psicosociales protectores de la salud en esta OSC. Sin embargo, lo que les preocupa más a los trabajadores es la comunicación, la organización del trabajo, el trabajo en equipo y la integración, pues son las cosas que más podían generarles estrés en sus relaciones laborales y en el cumplimiento de objetivos.

Se realizaron actividades relacionadas con la comunicación, ya que se tornaba complicada en ocasiones. Se trabajó también en el manejo del tiempo, pues por cuestiones externas a veces no podían seguir una planeación estipulada. La literatura menciona que éstas dos son habilidades básicas para quienes se encuentran en puestos de coordinación y para los trabajadores en general (Puchol, 2006, Whetten y Cameron, 2011), ya que sin ellas es poco probable que haya un entendimiento fluido de los objetivos que se quieren alcanzar y por lo tanto incide en el desempeño de los trabajadores. Igualmente el trabajo en equipo y la integración de sus miembros estuvieron altamente relacionados con la comunicación; es por ello que la forma en la que se incidió en este componente fue la realización de talleres donde se sensibilizó acerca del trabajo en equipo, sus características, se fomentó la confianza entre los trabajadores, el apoyo mutuo y la integración, pues era importante crear las condiciones necesarias para que se pudieran cumplir con los objetivos de la organización (Bermejo y Martínez, 2009). Mejorar la relación entre los compañeros hizo que ya no se les dificultara saber cómo hablar con las personas que antes conocían poco, ya que ahora pueden identificar como comunicarse mejor de acuerdo a lo que conocen del otro.

Los recursos personales de salud en el trabajo consisten en el entorno propicio, los servicios de salud, la información, los recursos, las oportunidades y la flexibilidad que brinda una empresa u organización a los trabajadores con la finalidad de poder apoyarlos o motivarlos para mejorar o mantener sus prácticas de estilo de vida saludable, así como vigilar y apoyar su salud física y mental (OMS 2010a). Aunque el entorno en la

organización parecía ser el propicio, lo que se observó como un área de oportunidad fue el seguimiento más formal de estos recursos, pues ellos reconocen muy bien cuáles son aquellas cosas que les ayudan a estar saludables y cuáles les hacen falta, pero no se había hecho nada al respecto, por ejemplo el mejor manejo del estrés y el fomento de actividad física y mental, en los cuáles se intervino a través de talleres.

Algunos estresores determinantes que se manifestaron a través del diagnóstico fueron la sobrecarga cuantitativa de trabajo, la baja participación en las decisiones laborales, la presión horaria, la monotonía, la supervisión de los directivos, el salario inadecuado y la escasa seguridad económica, es decir que las causas del estrés estaban relacionadas con el ambiente psicosocial de trabajo. Las actividades de los talleres mediante las cuales se trabajó en este aspecto fueron las técnicas de relajación, está comprobado que esta estrategia funciona mejor si se trabaja también en eliminar los factores estresores y es por ello que otra forma útil de asesorarlos fue hacerles ver aquellas cosas que se convertían en estresores en su vida diaria para poder cambiarlos o encontrar mejores maneras de enfrentarlos (Bermejo y Martínez, 2009), a través de una actividad que sirvió para que hicieran más conciencia sobre los estresores y la forma en la que los estaban manejando actualmente.

Una de las estrategias que resultaron importantes para los miembros de la organización y en las cuáles se pudo trabajar para manejar mejor el estrés, fueron las técnicas de manejo del tiempo, las cuáles pueden llegar a ser bastante benéficas para los trabajadores (Covey, 2003, Whetten y Cameron, 2011). Asimismo, a través de la propuesta de planes de acción por parte de los participantes, también se impactó en el objetivo de la disminución del estrés pues esto permitió que los trabajadores sintieran que participan en la toma de decisiones y en las mejoras que querían que hubiese en su trabajo. Igualmente, hay evidencia que respalda el uso del DO como una estrategia para lograr que de forma participativa los trabajadores puedan hacer cambios individuales o grupales que mejoren su satisfacción y rendimiento (O'Brien, 2006, Aranda Beltrán et al., 2009); sin embargo, lograr que estos cambios se efectuaran y que no sólo quedaran por escrito no se pudo

alcanzar del todo, pues si bien se intentó implementar la totalidad de los planes de acción, esto no fue posible del todo.

En el caso de esta organización el apoyo social juega un papel importante en la promoción de actividades físicas y de alimentación adecuada para mantener la salud. Esto coincide con la evidencia encontrada acerca de las redes de apoyo social como un medio para prevenir, disminuir o amortiguar la enfermedad, pues es un factor determinante para fomentar el bienestar y calidad de vida de las personas, además de que aminora el estrés. De este modo el apoyo social se convirtió en un factor protector de la salud en los participantes y un medio para fomentar la permanencia en la realización de actividades físicas y mentales (Aranda Beltrán et al., 2009).

La participación de la organización en la comunidad incluye las actividades que realiza y los conocimientos especializados y otros recursos que aporta a las comunidades en las que funciona, tanto en sus aspectos físicos como sociales, y que afectan la salud física y mental, la seguridad y el bienestar de los trabajadores y sus familias (OMS 2010a). En el caso de esta organización evidentemente el impacto es grande, puesto que su servicio está enfocado a satisfacer las necesidades propias de las comunidades en las que se desempeñan. Dando por sentado lo anterior, aunque no se pudo realizar la intervención propuesta para este factor, un aprendizaje importante fue que los resultados del diagnóstico se centraron en aquellas cosas que les permitían o no les permitían a los trabajadores tener la mejor participación que quisieran, lo cual le da un sentido diferente a este factor, puesto que se hace relevante la importancia que para este tipo de organizaciones tiene llevar a cabo en todo momento un proceso de mejora continua y cómo esto influye directamente en todos los demás factores; a diferencia de otros tipos de organizaciones en donde este factor representa un beneficio extra que no se relaciona directamente con su trabajo o que se convierte solamente en un estándar por cumplir.

Asimismo, otra diferencia importante en las descripciones correspondientes a este componente fue que aunque los trabajadores reconocen que la organización influye en su satisfacción personal y en su motivación, hubo pocas menciones acerca de cómo la organización también influye en sus familias o en ellos mismos, pues su perspectiva no es

la de obtener beneficios propios sino de beneficiar a la comunidad, como se encuentra en la literatura, para las personas que laboran en OSC, la satisfacción personal en el trabajo resultante de la ayuda que otorgan a la comunidad, es considerada como algo que genera a los participantes la expectativa de seguir laborando en el sector (Girardo, 2010).

5.2. Sugerencias y conclusiones

Todos los factores de ambientes de trabajo saludables propuestos por la OMS (2010a), son importantes para todo tipo de organización, estos se interrelacionan de maneras diferentes entre sí y se influyen mutuamente. En este trabajo en particular, se llega a la conclusión de que para esta OSC los que adquieren mayor relevancia son el ambiente psicosocial y la participación de la organización en la comunidad pues sin el ejercicio correcto del primero, el otro también se ve afectado y éstos a su vez se ven impactados o impactan el ambiente físico y los recursos personales de salud en el trabajo. También se puede concluir que, para éstos dos últimos, aunque las personas pueden estar muy conscientes de su importancia, una gran limitante es el aspecto económico, pues la mayoría de las ocasiones uno de los retos principales para estas organizaciones es la obtención y el cuidado de los recursos monetarios para llevar a cabo su labor y también para poder ofrecer las prestaciones y recompensas suficientes a sus trabajadores.

En relación con lo anterior, algunos de los componentes del ambiente físico de trabajo como por ejemplo la infraestructura y el mantenimiento de los centros comunitarios, se encuentran limitados por la propia situación económica de la organización, por lo que se convierten en cosas que están fuera de su control y no son susceptibles de cambio. En cuanto a los recursos de salud en el trabajo, los participantes cuentan con una fuerte red de apoyo social que los motiva a mantenerse saludables, pero a la vez hay cuestiones que no dependen de ellos mismos, sino de la participación de toda la organización y más específicamente de los altos mandos para encontrarles una solución, en algunos casos fue difícil realizar cambios debido a que, al igual que en el caso del ambiente físico, la principal limitación es la situación económica en la que se encuentra la organización.

Una de las razones por la que se les dificulta a las OSC obtener recursos y que se hizo evidente en este estudio, fue la falta de autonomía financiera (Sánchez Ruiz, 2011), lo cual los trabajadores reportan de manera indirecta como un gran impedimento para poder adaptar sus actividades a las necesidades propias de la comunidad, ya que deben acoplarse a lo que los donantes les piden, coartando su capacidad de decisión y, por lo tanto, incidiendo directamente en la percepción que tienen sobre el aporte de su trabajo, pues debido a esto consideran que se ven limitados y sin poder hacer lo que realmente desean y consideran conveniente para contribuir a la comunidad en la que laboran.

Aunado a la situación económica, otra limitante que se presentó fue la carga excesiva de trabajo. Debido a esto es muy difícil encontrar espacios en el que los participantes dediquen tiempo a mejorar los aspectos que ellos mismos consideran necesarios para hacer más efectivo su funcionamiento dentro de la organización. Igualmente se pudo notar que el principal interés de la organización es contribuir a la sociedad, aceptando la gran carga de trabajo que esto representaba y convirtiéndola en un obstáculo para poder encontrar momentos en los que los miembros salgan de la rutina y se preocupen por dedicar tiempo a acciones en beneficio de ellos mismos. Es por ello que algo que se debe de reforzar con mayor énfasis en este tipo de organizaciones es lograr que todos los trabajadores, pero sobre todos los directivos sean conscientes de cuan necesario es que también ellos se vean beneficiados de su trabajo. Por supuesto el trabajo en este campo debe ser realizado por profesionales especializados, de ahí la conveniencia y necesidad de establecer desde el principio de la relación de trabajo un convenio explícito entre la organización y los profesionales o institución que realizará esta labor; es decir, por ejemplo, un convenio entre la OSC y la Universidad Autónoma de Yucatán, para con ello tener más control de las acciones, monitorear los avances y al mismo tiempo tener un sistema de consecuencias que constituya un compromiso más fuerte entre el consultor y la organización, ya que de esta forma se evidencian las ganancias que obtendrían al seguir el plan de intervención y las pérdidas que se generarían de su incumplimiento.

La limitada e inestable disponibilidad de recursos económicos juega en contra de la organización, pues hace que se les dificulte contratar a más gente que pudiera cubrir con

las funciones que les sobrepasan. Igualmente, la retención de sus trabajadores es un punto clave para esta OSC, ya que debido a que la rotación de personal es constante, les es difícil estabilizar los conocimientos de su personal y facultarlos para cubrir puestos de mayor responsabilidad en donde les hace falta más gente, más organización y más claridad en las funciones, ya que al ser pocos, deben apoyarse constantemente entre sí, haciendo que los puestos se acaben intercambiando continuamente de acuerdo a las necesidades y dejando de lado actividades primordiales que pueden significar un retraso en sus objetivos. Algunas áreas de oportunidad para solventar estas problemáticas son la redistribución de las funciones, la mejora en las condiciones de trabajo de los promotores y la creación de un plan de carrera para fomentar la motivación para continuar en la organización.

Las acciones a tomar en cuenta para futuras investigaciones en OSC son tomar en consideración la limitante económica antes de realizar propuestas de trabajo, o la búsqueda de recursos económicos a través de aliados que puedan dar soporte a los cambios planeados. Igualmente, un punto importante es la estructura adecuada de la organización y la distribución idónea de las funciones en la que los trabajadores no se encuentren sobrecargados de trabajo y tengan un espacio para su crecimiento personal o profesional, aunado a un plan de carrera y estrategias de retención del personal.

Es importante previo al inicio de la intervención el establecimiento de un convenio con consecuencias por el incumplimiento de éste, así como hacer conscientes a los trabajadores sobre la importancia de realizar programas para el beneficio de ellos mismos y no sólo de la comunidad. Sin la existencia de un ambiente apto en la organización, que realmente ponga como uno de sus principales objetivos un balance entre el bienestar de los trabajadores y los miembros de la comunidad, la efectividad de su contribución a ésta última se verá afectada, pues es bien sabido que primero hay que ayudarse a sí mismos para poder ayudar a otros.

En lo que respecta al ambiente de trabajo saludable, la investigación en este campo es muy incipiente, no es algo que se estudie de manera exhaustiva. Hay estudios que tienen que ver con las características del ambiente físico, con componentes particulares del ambiente psicosocial, con los estilos de vida saludables o con la responsabilidad social en

las empresas. Sin embargo, estos no logran retratar el panorama completo de la problemática entendida desde los ambientes saludables de trabajo, por lo que cuando se trata cada uno de estos temas lo hacen por separado y entonces las propuestas se quedan cortas para solucionar el problema, pues se trata de algo más complejo e interrelacionado. Lo que continúa en este camino, es conseguir una forma de evaluar todos estos componentes de manera rápida e integral, que permita establecer modelos de trabajo eficientes orientados a lograr que se apliquen las estrategias de cambio comportamental adecuadas para que los ambientes de trabajo se conviertan en espacios donde las personas puedan sentir que llevan una vida saludable tanto física como mentalmente, llegando incluso a impactar a todos aquellos que los rodean.

Por otro lado, es muy difícil encontrar estudios que hayan tenido a una OSC como participante, ya que no se les suele considerar como una organización formal que requiere el cuidado de los mismos componentes que cualquier otra empresa u organización. En este sentido mucho menos se considera la necesidad de cuidar de manera formal de la salud de los trabajadores, ni del ambiente en el que se desenvuelven. Un paso importante en las investigaciones sería establecer aquellas características particulares de este tipo de organizaciones, en cuanto a su estructura, sus recursos humanos y los procesos que se dan dentro de ellas, pues para conocer la forma en la que se debe proceder para brindarles apoyo para lograr el éxito esperado, es importante conocer cuáles son sus necesidades propias.

En resumen, queda decir que hay mucho por delante en esta área de investigación e intervención. Se debe explorar con más profundidad aquello que no ha sido estudiado en los ambientes de trabajo saludables y en las OSC, pues esto invariablemente llevará a que el empleo se aborde desde una perspectiva diferente que sea más positiva hacia dentro de las organizaciones y que contribuya a un verdadero cambio social hacia afuera de ellas, manteniendo siempre como guía la preocupación por el bienestar humano.

Referencias

- Aguilar Valenzuela, R. (2012). *La sociedad civil en México*. México: Porrúa.
- American Psychological Association. (2012). *Creating a psychologically healthy workplace*. Recuperado de <http://www.phwa.org/resources/creatingahealthyworkplace/>
- Aranda Beltrán, C., Pando Moreno, M. y Rincón Ramírez, R. (2009). *Redes de apoyo social y salud. Apreciaciones teóricas y metodológicas*. México: PIENSO en Latinoamérica.
- Audirac Camarena, C. A. (2014). *Desarrollo organizacional y consultoría*. México: Trillas.
- Ayuntamiento de Mérida 2012-2015. (2012). *Plan Municipal de Desarrollo 2012-2015*. Recuperado de <http://www.merida.gob.mx/municipio/portal/gobierno/contenido/planmunicipal/idesarrollo.html>
- Barrios Casas, S. B. y Paravic Klijn, T. P. (2006). Promoción de la salud y su entorno laboral saludable. *Rev Latino-am Enfermagem*, 14(1), 136-41. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v14n1/v14n1a19.pdf>
- Bermejo, J. C. y Martínez, A. (2009). *El trabajo en equipo. Vivir creativamente el conflicto*. España: Sal Terrae.
- Cifre, E., Salanova, M. y Ventura, M. (2009). Demandas y recursos del ambiente de trabajo. En M. Salanova (Dir.), *Psicología de la salud ocupacional* (pp. 97-122) Madrid: Síntesis.
- Covey, S. R. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., y Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-

512. Recuperado de http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_69.pdf

Dejoy, D. M. y Wilson, M. G. (2009). Creating healthy work organizations. En M. E. Kenny, A. M. Horne, P. Orpinas & L. E. Reese (Eds.), *Realizing social justice: The challenge of preventive interventions* (pp. 249-269). Washington, DC: American Psychological Association.

Ferrer Pérez, L. (2000). *Desarrollo organizacional*. México: Trillas.

French, W. L. y Bell, C. H. (1996). *Desarrollo organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Prentice Hall.

González Núñez J. J., Monroy de Velasco, A. y Kupferman Silberstein, E. (1999). *Dinámica de grupos. Técnicas y tácticas*. México: Editorial Pax México.

Gamboa Ruíz, E. J. (2010). *Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes*. Recuperado de <http://www.psicologiaincientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>

Girardo, C. (2010). Una aproximación a las características de la actividad, el trabajo y el empleo en las organizaciones de la sociedad civil en México. En C. Girardo (Coord.), *El trabajo y sus peculiaridades en las organizaciones de la sociedad civil en México* (pp. 23-69). México: El Colegio Mexiquense, A. C.

Guarín, M. y Vivas, L. (2013). Organizaciones de la sociedad civil. En M. E., Labrunée y L. M., Mauro (Eds.), *Tejiendo REDES por la infancia. La experiencia de un proyecto de extensión de la UNMdP* (pp. 26-37). Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata. Recuperado de http://nulan.mdp.edu.ar/1910/1/01494_1.pdf

- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw –Hill Education.
- Hernández, J. A., Gallarzo, M. y Espinoza, J. J. (2011). *Desarrollo organizacional: enfoque latinoamericano*. México: Pearson.
- Hernández, M., Mendoza, H. y Franco, A. (2004). Las organizaciones civiles en México: una bibliografía comentada. En J. Cadena Roa (Coord.), *Las organizaciones civiles mexicanas hoy* (pp. 387-399). México: Universidad Nacional Autónoma de México, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. y Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Juárez García, A. (2004). Factores psicosociales relacionados con la salud mental en profesionales de servicios humanos en México. *Ciencia & Trabajo*, 6(14), 189-196. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Arturo_Juarez_Garcia/publication/237715476_Factores_Psicosociales_Relacionados_con_la_Salud_Mental_en_Profesionales_de_Servicios_Humanos_en_Mexico_PSYCHOSOCIAL_FACTORS_RELATED_TO_MENTAL_HEALTH_IN_HUMAN_SERVICES_PROFESSIONAL'S_IN_MEXICO/links/54408bd90cf21227a11bb1d5.pdf
- Liberti, S. (2007). Actores indispensables: Las ONG y la cooperación para el desarrollo. *Desafíos*, 16, 255-277.
- Llorens, S., Del Líbano, M. y Salanova, M. (2009). Modelos teóricos de salud ocupacional. En M. Salanova (Dir.), *Psicología de la salud ocupacional* (pp. 63-93). Madrid: Síntesis.

- Luceño Moreno, L., Martín García, J., Jaén Díaz, M. y Díaz Ramiro, E. M. (2005). Evaluación de factores psicosociales en el entorno laboral. *EduPsykhé*, 4(1), 19-42.
- Luthans, F. y Youssef, C.M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160. Recuperado de http://www.projectpolymath.org/courses/pluginfile.php/1666/mod_folder/content/0/Week%202/Human,%20social,%20and%20now%20positive%20psychological%20capital%20management%20--%20Luthans%20and%20Youssef%202004.pdf?forcedownload=1
- Macip Bazán, R. y Cuatecontzi Mozencahuatzi, L. (2011). Relaciones entre el estado y la sociedad: La ciudadanía y sus implicaciones sobre la sociedad civil y el tercer sector. En A. L. Rojas Marín, R. Hernández Oropeza y F. Rodríguez Salazar (Coords.), *Sociedad civil en Canadá y México. La siguiente generación* (pp.113-143). México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Maddux, R. B. (2001). *Cómo formar un equipo de trabajo*. Barcelona: Gedisa.
- Matabanchoy, S. M. (2012). Salud en el trabajo. *Revista Universidad y Salud*, 1(15), 87-102.
- Mill, C. R. (1976). Feedback: The art of giving and receiving help. En L. Porter y C. R. Mill (Eds.), *The reading book for human relations training* (pp. 18-19). Washington: NTL Institute.
- Moreno Ramos, R. N. y Álvarez Oduña, L. A. (2006). Niños y niñas, nuevas voces para nuevos tiempos. Atención a la infancia desde Oportunidades y la Fundación de Apoyo Infantil. En L. G Torres González (Coord.), *Sinergias con Oportunidades: Experiencias de Organizaciones Civiles y Programas de Gobierno* (pp. 297-338). México: El Colegio Mexiquense, A. C.

- Nader, M., Pena Bernate, S. P. y Sánchez Santa-Bárbara, E. (2014). Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 30(130), 31-39. doi: 10.1016/j.estger.2014.02.006.
- Navarrete Centeno, J. R. y Sierra Osorio, V. M. (Coords.). (2013). *Código ético profesional del psicólogo en Yucatán*. México: Colegio de Psicólogos del Estado de Yucatán.
- O'Brien, G. E. (2006). El estrés laboral como factor determinante de la salud. En J. Buendía (Ed.), *Estrés laboral y salud* (pp. 61-77). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Organización Mundial de la Salud. (2010a). *Ambientes de trabajo saludables: un modelo para la acción*. Recuperado de http://www.who.int/occupational_health/healthy_workplaces_spanish.pdf
- Organización Mundial de la Salud. (2010b). *Entornos laborales saludables: Fundamentos y modelo de la OMS. Contextualización, prácticas y literatura de apoyo*. Recuperado de http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf
- Organización Mundial de la Salud. (2013). *Informe sobre la salud en el mundo 2013: Investigaciones para una cobertura sanitaria universal*. Recuperado de http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/85763/1/9789240691223_spa.pdf
- Pérez Bilbao, J. y Nogareda Cuixart, C. (2012). *Factores psicosociales: metodología de evaluación*. Recuperado de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP/NTP/926a937/926w.pdf>
- Pick de Weiss, S. y López Velasco de Faubert, A. L. (2007). *Cómo investigar en ciencias sociales*. México: Trillas.
- Puchol, L. (2006). *El libro de las habilidades directivas*. Madrid: Díaz de Santos.

- Quijano Medina, C. (2014). *Desarrollo de un equipo auto-dirigido: intervención positiva en una organización de la sociedad civil* (Tesis de maestría inédita). Universidad Autónoma de Yucatán, Mérida, Yucatán.
- Reboloso, E., Fernández-Ramírez, B. y Cantón, P. (2008). *Evaluación de programas de intervención social*. Madrid: Síntesis.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robledo Ruiz, E. (2012). *Desarrollo Organizacional. Enfoque convergente de Investigación-Acción*. México: Trillas.
- Sánchez Ruiz, S. (2011). Financiamiento de las organizaciones civiles. En A.L. Rojas Marín, R. Hernández Oropeza y F. Rodríguez Salazar (Coords.), *Sociedad civil en Canadá y México. La siguiente generación* (pp.185-200). México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Schermerhorn Jr. J. R., Hunt, J. G. y Osborn, R. N. (2005). *Comportamiento organizacional*. México: Limusa Wiley.
- Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., López Puig, P., León Cabrera, P. y Perdomo Victoria, I. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en la salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41(1), 115-129. Recuperado de https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjPvIOGy4XOAhUr6YMKHWqPANYQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fscielo.sld.cu%2Fscielo.php%3Fscript%3Dsci_arttext%26pid%3DS0864-34662015000100010&usg=AFQjCNE4IcMqrQz_4YoMhwKRR0bnaDTINg&sig2=W4aPcHw0I32VNpfQI5SchQ

- Socconini, L. y Barrantes, L. (2007). *El proceso de las 5's en Acción*. Bogotá: Norma Ediciones.
- Soria, M. S. (2008). Organizaciones saludables: una aproximación desde la Psicología Positiva. En C. Vazquez Valverde y G. Hervás Torres (Coords.), *Psicología positiva aplicada* (pp. 403-428). Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Uh Perera, M. E. (2008). *El estilo de liderazgo y su influencia en el clima organizacional en una institución de gobierno en Mérida, Yucatán*. Recuperado de <http://www.colpamex.org/Revista/Art10/51.htm>
- Fernández de Sanmamed Santos, M. J. (2006), Diseño de estudios y diseños muestrales en una investigación cualitativa. En M. L., Vázquez Navarrete (Coord.), *Introducción a las técnicas cualitativas de investigación aplicadas en salud* (pp. 31-51). Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado de https://issuu.com/maca_2.0/docs/1__parte_introducci_n_a_las_t_cnicas_cualitativas_
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210. Recuperado de <http://cinik.free.fr/chlo/doc%20dans%20biblio,%20non%20imprim%C3%A9s/bien%20etre/WARR%20The%20measurement%20of%20well-being%20and%20other%20aspects%20of%20mental%20health.pdf>
- Whetten, D. A. y Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Prentice Hall.

Apéndices

Apéndice A. Guía de entrevista semiestructurada para el diagnóstico de ambientes de trabajo saludables.

Para la exploración del ambiente de trabajo saludable se realizaron preguntas de acuerdo a cada uno de los factores que lo conforman, por lo que los reactivos se encuentran organizadas en apartados, las que están en negritas corresponden a las preguntas generadoras para cada factor, mientras que las que las demás son complementarias.

1. Ambiente físico

¿Podrías describirme cómo es el entorno o espacio físico en el que trabajas? (¿Cómo es la estructura, la ventilación, iluminación, mobiliario, materiales y procesos que se llevan a cabo?)

¿Qué piensas de la manera en que está constituido tu entorno físico?

¿Se lleva a cabo algún proceso de limpieza o mantenimiento?

¿Consideras que hay algo que se podría mejorar de acuerdo a lo que se ha hablado en este apartado?

2. Ambiente psicosocial

¿Podrías contarme como se da el trabajo en equipo en la organización?

¿Cómo es la organización del trabajo?

¿Cuáles son las exigencias del trabajo?

¿Cómo se lleva a cabo el manejo del tiempo para la ejecución de las actividades?

¿Cómo se realiza la toma de decisiones?

¿Cómo se diseñan las tareas que se realizan en la organización?

¿Existe claridad en el establecimiento y la distribución de las tareas? ¿Por qué consideras que es así?

¿Cómo describes la comunicación entre las personas que trabajan en la organización?

¿Podrías describirme cuál es la cultura de la organización? (¿Cuáles son las actitudes, valores, creencias, prácticas o conductas, las normas y los reglamentos que se siguen?)

¿Cómo es el estilo de dirección y liderazgo de tus superiores? (¿consultan con los trabajadores, negocian, se comunican en dos vías, dan retroalimentación constructiva, son respetuosos?)

¿De qué manera apoyan los supervisores a las personas que se encuentran a su cargo?

¿Cómo es la relación entre tus compañeros, tus superiores y la gente que está a tu cargo? (si la hubiera)

¿De qué manera la organización protege tus intereses, te recompensa y permite que te sientas satisfecho con tu trabajo?

¿Se cuenta con algunos premios o incentivos para los trabajadores? ¿Cuáles?

¿Consideras que en la organización tus derechos son protegidos? ¿Cuáles son las razones por las que das esta respuesta?

¿Consideras que tienes cierta seguridad o estabilidad para mantenerte en tu trabajo?
¿Cuáles son las razones por las que das esta respuesta?

¿Cómo describes la relación entre tu vida laboral (trabajo) y tu vida privada (familia)?

¿Podrías describirme que tan satisfecho te sientes con tu trabajo?

¿Consideras que hay algo que se podría mejorar de acuerdo a lo que se ha hablado en este apartado?

3. Recursos personales de salud en el trabajo

¿Cómo te ayuda la organización a mejorar o mantener tus prácticas personales de salud física y mental?

¿De qué manera la organización monitorea tu estado de salud física y mental actual?

(¿Cuentan con servicios de salud primaria? ¿Se les da información, capacitación, apoyo financiero o recursos para la prevención de enfermedades? ¿Cuentan con instalaciones o espacios de tiempo para realizar actividad física? ¿Cuentan con programas para alentarlos a que adopten prácticas saludables?)

¿Consideras que hay algo que se podría mejorar de acuerdo a lo que se ha hablado en este apartado?

4. Participación de la organización en la comunidad

¿Cómo es la relación de la organización con la comunidad?

¿Cómo impacta la organización en la comunidad, ya sea positiva o negativamente?

¿Qué actividades se realizan en la comunidad?

¿Qué conocimientos especializados o recursos se aportan a la comunidad (ya sea físicos o sociales)?

¿De qué manera la organización impacta en la salud física y mental de la comunidad?

¿De qué manera la organización impacta en la seguridad y bienestar de la comunidad?

¿De qué manera la organización impacta en la salud física y mental de tu familia?

¿De qué manera la organización impacta en la seguridad y bienestar de tu familia?

¿De qué manera la organización impacta en la salud física y mental de las personas que colaboran de manera externa?

¿De qué manera la organización impacta en la seguridad y bienestar de las personas que colaboran de manera externa?

¿Consideras que hay algo que se podría mejorar de acuerdo a lo que se ha hablado en este apartado?

Apéndice B. Tabla para la redacción de propuestas de acción.

Temática a trabajar	¿Cómo se trabajaría?	¿En qué momento se trabajaría?

Apéndice C. Reporte ejecutivo del diagnóstico y planes de acción para la intervención.

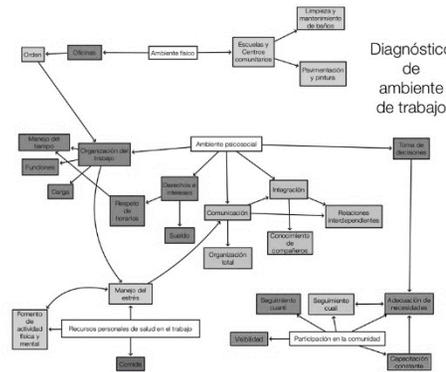
Resultados de Planes de acción

Mariel Amayrani Chávez Lizama

Organización de la Sociedad Civil

PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Organización de la Sociedad Civil



- AMBIENTE FÍSICO:**
- (17) Orden
 - (7) Mantenimiento en centros comunitarios
 - (3) Limpieza de baños en escuelas
- AMBIENTE PSICOSOCIAL:**
- (17) Comunicación
 - (14) Organización del trabajo
 - (7) Sueldo
 - (3) Inclusión en la toma de decisiones
 - (3) Integración
- RECURSOS PERSONALES DE SALUD EN EL TRABAJO:**
- (17) Manejo de estrés y fomento de actividad física y mental (emocional)
 - (7) Comida
- PARTICIPACIÓN EN LA COMUNIDAD:**
- (10) Seguimiento (cualitativo y cuantitativo)
 - (7) Capacitación constante
 - (7) Adecuación de necesidades
 - (3) Difusión y visibilidad

3.2. OBJETIVO GENERAL DEL PROGRAMA

Promover el desarrollo o mantenimiento de procesos de colaboración entre trabajadores y empleadores para la mejora continua y para proteger la salud, seguridad y bienestar de todos los trabajadores a través de la implementación de mejoras en los factores físicos, psicosociales, de recursos personales de salud en el trabajo y de participación en la comunidad en una organización de la sociedad civil.

a) ORDEN	OBJETIVO ESPECÍFICO	RECURSOS
	Obtener un espacio de trabajo ordenado y limpio.	Bolsas de basura Escoba Trapeador Trapo para limpiar Cubeta Agua Recursos Humanos

ESTRATEGIAS

- En los centros comunitarios y en las oficinas de ambas zonas, pedir que se tomen fotografías de los espacios de trabajo antes de iniciar la intervención.
- Llevar a cabo un proceso de 5's (Seleccionar, Organizar, Limpiar, Estandarizar, Seguimiento)
- Centro: Durante 5 viernes por dos horas cada día, se realizará cada uno de los pasos.
- Oriente: Un viernes se llevará a cabo todo el proceso en la oficina y se le pedirá a los promotores que tienen a su cargo centros comunitarios que lo repliquen en su espacio de trabajo.
- En los centros comunitarios y en las oficinas de ambas zonas, se pedirá que se tomen fotografías de los espacios de trabajo al finalizar la intervención.

PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

b) COMUNICACIÓN	OBJETIVO ESPECÍFICO	RECURSOS
	Facilitar los espacios y estrategias de comunicación entre los trabajadores	Espacio físico Papel bond Papel y lápiz Recursos económicos y humanos

ESTRATEGIAS

- Dar un taller de habilidades comunicación.
- Centro: Juntas semanales los días viernes.
- Oriente: Juntas quincenales los días viernes.
- Retroalimentar el uso de habilidades de comunicación durante las actividades realizadas.
- Proveer presupuesto para pagar internet o realizar llamadas telefónicas.

c) ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	OBJETIVO ESPECÍFICO	RECURSOS
	Facilitar que los trabajadores conozcan bien sus funciones, así como las de sus compañeros y utilicen estrategias para manejar mejor su tiempo de trabajo.	Papel bond Papel y lápiz Recursos humanos

ESTRATEGIAS

- Realizar un análisis de puestos.
- Aplicar la técnica de negociación y análisis de roles.
- Dar un taller de habilidades para la organización del tiempo.

PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

d) MANEJO DE ESTRÉS Y FOMENTO DE ACTIVIDAD FÍSICA Y MENTAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	RECURSOS
	Fomentar el ejercicio de estrategias de relajación, activación física y mental a través de ejercicios que a su vez favorezcan las relaciones interpersonales.	Materiales requeridos (papelería, deportivos, etc.) Espacio físico Recursos humanos

ESTRATEGIAS

- Al inicio de la jornada una persona (designada a través de un rol) será la encargada de llevar a cabo una actividad de relajación, actividad física o ejercicio mental a través de un juego o dinámica grupal (las actividades se establecerán previamente).
- Centro: Cada viernes.
- Oriente: Cada día de junta quincenal.

e) SEGUIMIENTO	OBJETIVO ESPECÍFICO	RECURSOS
	Elaboración de formato de seguimiento cualitativo y un formato cuantitativo ajustado que sean utilizados a partir de su emisión y	Papel y lápiz Computadora Recursos humanos

ESTRATEGIAS

- Designar a un encargado de la elaboración del formatos de seguimiento cualitativo y cuantitativo
- El encargado realizará una junta en la que estén presentes tanto miembros de ambas zonas para determinar los elementos que se incluirán o modificarán en los formatos.

3.2. OBJETIVO GENERAL DEL PROGRAMA

Promover el desarrollo o mantenimiento de procesos de colaboración entre trabajadores y empleadores para la mejora continua y para proteger la salud, seguridad y bienestar de todos los trabajadores a través de la implementación de mejoras en los factores físicos, psicosociales, de recursos personales de salud en el trabajo y de participación en la comunidad en una organización de la sociedad civil.

a) MANTENIMIENTO EN CENTROS COMUNITARIOS	OBJETIVO ESPECÍFICO	RECURSOS
	Obtener un espacio de trabajo ordenado y limpio.	Bolsas de basura Escoba Trapeador Trapo para limpiar Cubeta Agua Pintura Recursos Humanos

ESTRATEGIAS

- Reportar el estado de los espacios a oficina centro y gestionar recursos para materiales de limpieza y pintura.
- Gestionar e investigar apoyo o patrocinadores para pintura y mantenimiento general (empresas, presidentes municipales, etc.).
- Monitores de necesidades por parte de los promotores.
- Cuidar el mantenimiento del orden y la limpieza.

PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PROGRAMA PARA QUE LA ORGANIZACIÓN EJECUTE

PROGRAMA PARA QUE LA ORGANIZACIÓN EJECUTE

Organización de la Sociedad Civil

b) LIMPIEZA DE BAÑOS EN ESCUELAS	OBJETIVO ESPECÍFICO	RECURSOS
	Obtener un espacio de trabajo limpio.	Material visual Recursos Humanos
ESTRATEGIAS		
<ul style="list-style-type: none"> -Gestión de la limpieza de los baños con directores. -Concientización de la limpieza de los baños con maestros y NNA. -Entrega de material visual para concientización. 		

c) SUELDO	OBJETIVO ESPECÍFICO	RECURSOS
	Mejora del ingreso económico	Transporte Recursos económicos y humanos
ESTRATEGIAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Expresión de las necesidades económicas ante oficina centro, solicitud de información para la posible gestión de un aumento de sueldo. - Búsqueda de un transporte más económico. 		

f) COMIDA	OBJETIVO ESPECÍFICO	RECURSOS
	Fomentar el buen ejercicio de hábitos alimenticios entre los trabajadores.	Alimentos balanceados Recursos humanos
ESTRATEGIAS		
<p>Fijar un horario de comida en comunidad y tomarlo al momento debido. Levantarse más temprano para poder llevar comida preparada y no perecedera a comunidad. Extensión del tiempo de comida, para poder conseguirla dentro de la comunidad y reponer este tiempo al regresar a las labores.</p>		

g) CAPACITACIÓN CONSTANTE	OBJETIVO ESPECÍFICO	RECURSOS
	Fomentar el desarrollo profesional de los trabajadores a través del aprendizaje de nuevos conocimientos o habilidades.	Material de papelería Material audiovisual Recursos humanos
ESTRATEGIAS		
<ul style="list-style-type: none"> -Sondeo de intereses del equipo. -Solicitar las capacitaciones a oficina centro. -Gestión de capacitaciones gratuitas a expertos en los temas. -Realización de capacitaciones cada mes. 		

PROGRAMA PARA QUE LA ORGANIZACIÓN EJECUTE

PROGRAMA PARA QUE LA ORGANIZACIÓN EJECUTE

d) INCLUSIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES	OBJETIVO ESPECÍFICO	RECURSOS
	Facilitar que los trabajadores se involucren en los proyectos y que sus opiniones sean tomadas en cuenta y llevadas a cabo.	Papel y lápiz Recursos humanos

ESTRATEGIAS		
<ul style="list-style-type: none"> -Comunicación bilateral sobre la información de los proyectos para los cuáles la organización concursa. -Mantenerse involucrados en los proyectos y analizar la situación de la escuela para tomar la decisión más conveniente. -Reuniones constantes para el seguimiento del proyecto en curso. 		

e) INTEGRACIÓN	OBJETIVO ESPECÍFICO	RECURSOS
	Facilitar los espacios y estrategias de relación entre los trabajadores	Espacio físico Artículos de papelería Recursos humanos

ESTRATEGIAS		
<ul style="list-style-type: none"> -Al inicio de la jornada una persona (designada a través de un rol) será la encargada de llevar a cabo una actividad de relajación, actividad física o ejercicio mental a través de un juego o dinámica grupal (las actividades se establecerán previamente). <p>Centro: Cada viernes. Oriente: Cada día de junta quincenal. -Realizar una reunión de integración semestral o anual con ambas zonas.</p>		

h) ADECUACIÓN DE NECESIDADES	OBJETIVO ESPECÍFICO	RECURSOS
	Facilitar la expresión de las opiniones de los trabajadores para que las necesidades de las comunidades sean incluidas y cubiertas por los proyectos a realizar.	Papel y lápiz Recursos humanos

ESTRATEGIAS		
<ul style="list-style-type: none"> -Sondeo de necesidades con la comunidad. -Expresión de opiniones en cada reunión y solicitar su inclusión en los proyectos de acuerdo a las necesidades de la comunidad. -Participación en las adecuaciones de fichas. -Planteamiento de propuestas de trabajo y expresión de estas a las autoridades. 		

i) DIFUSIÓN Y VISIBILIDAD	OBJETIVO ESPECÍFICO	RECURSOS
	Aumentar la información compartida acerca de las labores de la organización entre el público en general y las comunidades atendidas.	Materiales de papelería Computadora Recursos humanos

ESTRATEGIAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Compartir todos los días en el facebook las actividades que realiza la organización y/o fechas importantes para la infancia. - Compartir información de las actividades con los maestros de las escuelas. - Colocar murales que incluyan actividades o fotos en la entrada de las escuelas para dar a conocer a la comunidad lo que se hace con los NNA. 		

PROGRAMA PARA QUE LA ORGANIZACIÓN EJECUTE

PROGRAMA PARA QUE LA ORGANIZACIÓN EJECUTE

Apéndice D. Carta descriptiva y materiales de la primera sesión del taller en el Encuentro para todo el personal.

Taller de comunicación, integración y trabajo en equipo.

Objetivos generales:

- Fomentar la utilización de estrategias adecuadas de la comunicación, a través de la concientización sobre las formas en la que se da la comunicación entre los trabajadores.
- Fomentar la integración.
- Fomentar el trabajo en equipo.

Actividad	Objetivo	Descripción	Materiales	Tiempo
Presentación	Informar a los participantes acerca del contenido del taller.	Se les expondrá de manera verbal a los participantes las temáticas que se abordarán durante la sesión	Recursos humanos	5min.
Lo que no conozco de ti	Facilitar la integración entre los participantes.	Se reunirá a los participantes en círculo y se les pedirá que se presenten diciendo su nombre y una característica o interés particular que nadie más en el equipo conozca de ellos mismos.	Recursos humanos	25min.
Baile de presentación	Facilitar la integración entre los participantes.	Se planteará la siguiente pregunta ¿Qué es lo que más te gusta del trabajo que realizas? y se le pedirá a los participantes que en media hoja de papel escriban su nombre y la respuesta de manera breve en una frase, posteriormente se pegará esta hoja con cinta adhesiva en el pecho de los participantes. Se les pedirá que canten una canción de las que usan en los juegos con los niños y, al ritmo de esta, se baila, dando tiempo para ir encontrando compañeros que tengan respuestas semejantes o iguales a las propias. Conforme se van encontrando compañeros con respuestas afines, se van cogiendo del brazo y se continúan bailando y buscando nuevos compañeros que puedan integrar al grupo.	Recursos humanos Hojas en blanco Plumones Cinta adhesiva	30min.

		Cuando todos hayan encontrado un grupo se dará un tiempo para que intercambien entre sí el porqué de las respuestas de sus tarjetas.		
Choque de planetas	Introducir la importancia del trabajo en equipo.	Los participantes se pondrán en círculo, se les dará una pelota y se les pedirá que la lancen hacia alguno de sus compañeros para que éste la atrape y se la lance a alguien más hasta que hayan pasado todos Se repetirá el proceso siguiendo el mismo orden de lanzamiento, pero progresivamente se irán incluyendo más pelotas, hasta llegar a un número de 6 o hasta que el equipo decida parar. Al finalizar se les realizarán las siguientes preguntas en plenaria: ¿Qué hicieron para poder lograr la tarea? ¿Cómo se asemeja esto a lo que debe suceder en un trabajo en equipo?	Recursos humanos Pelotas (6)	30min.
Locomotora humana	Retroalimentar sobre su propia práctica en el trabajo en equipo	Se repartirá a los participantes en 2 equipos, a cada equipo se le indicará que deberán formar un tren con sus cuerpos, coordinándose para realizar al simultáneo los mismos movimientos y sonidos de un tren, deberán avanzar en círculo y se les irá indicando que vayan más rápido o más lento, posteriormente se les pedirá a ambos equipos que mientras están en movimiento se unan en un solo tren. Al finalizar se les realizarán las siguientes preguntas en plenaria: ¿Qué hicieron para poder lograr la tarea? ¿Qué les enseña esto sobre su propio equipo de trabajo?	Recursos humanos	30min.
Diferencia entre trabajo en grupo y trabajo en equipo	Brindar información a los participantes sobre las características del trabajo en equipo.	En papeletas individuales se les repartirá una característica de grupo o equipo a cada participante (Maddux, 2001), se dividirá un papel bond en dos columnas para situar con cinta adhesiva de un lado características del grupo y del otro lado características del trabajo en equipo. Cada participante deberá leer su papeleta, decir en que columna va dicha característica y explicar por qué. Previamente se les indicará que pueden tomar notas si así lo desean.	Recursos humanos Papeletas impresas Papel bond Cinta adhesiva Plumones Hojas en blanco	30min.

			Lápices	
La torre más alta	Aplicación de las características del trabajo en equipo.	Se repartirá a los participantes en 4 equipos, a cada equipo se le darán periódicos y cinta adhesiva (todos los equipos deberán tener el mismo número de materiales), se les indicará que en 15 minutos deben construir una torre que se pueda mantener parada por sí sola, el ganador será aquel que logre mantener en pie la torre más alta. Al finalizar se realizarán las siguientes preguntas en plenaria: ¿Qué pudieron observar sobre su equipo de trabajo? ¿Se trataba de un grupo o un equipo? ¿Por qué? ¿Qué harían para lograr un mejor trabajo en equipo?	Recursos humanos Periódico Cinta adhesiva	30min.
Charlas	Facilitar la integración entre los participantes.	Se situarán a los participantes en dos filas una enfrente de la otra, la de la derecha deberá quedar fija, mientras que la de la izquierda deberá ir rotando cada 2 minutos, se le indicará a los participantes que hablen sobre sus gustos e intereses con la persona que este enfrente de ellos.	Recursos humanos Sillas	30min.
Canasta	Introducir la importancia de la comunicación efectiva.	Se situará a los participantes en parejas, uno se colocará de espaldas al otro, se les pedirá que hagan una bolita de papel y deberán lanzar ésta hacia atrás para que caiga justo en cuadro que estará marcado en el piso con cinta adhesiva, la persona que esté de espaldas sólo podrá escuchar, mientras que la persona que está detrás de ella cerca del cuadro deberá irle indicando que movimientos hacer o de qué forma lanzar para la que la bola de papel caiga en el lugar indicado. Al finaliza se realizarán las siguientes preguntas en plenaria: ¿Qué hicieron para poder lograr la tarea? ¿Cómo se asemeja esto a la forma en la que se debe dar la comunicación?	Recursos humanos Periódico u hojas recicladas Cinta adhesiva	20min.
Características de la comunicación de apoyo	Brindar información a los participantes sobre los ocho atributos de la comunicación de apoyo.	Se le entregará a cada uno de los participantes un material en el que se ejemplifican los ocho atributos de la comunicación de apoyo (Whetten y Cameron, 2011, p. 243), en plenaria se realizará la lectura de cada punto y se explicarán más a profundidad de manera oral, fomentando la discusión.	Recursos humanos Hojas impresas Lápices	30min.

		Previamente se les indicará que pueden tomar notas si así lo desean.		
Revisión de un caso	Aplicación de las características de la comunicación de apoyo.	Se repartirá a los participantes en 4 equipos, se le entregará a cada equipo el material con un caso (Whetten y Cameron, 2011, pp. 266-267), que deberán leer y posteriormente se deberán intercambiar puntos de vista para responder las siguientes preguntas: ¿Qué atributos de la comunicación de apoyo se quebrantan en este caso? Si tuvieran que modificar esta interacción para hacerla más productiva ¿qué cambiarían?	Recursos humanos Hojas impresas Hojas en blanco Lápices	40min.
¿Cómo me comunico?	Retroalimentar su propio estilo de comunicación.	Los participantes deberán contestar las siguientes preguntas de manera individual: ¿Qué pudieron observar sobre su propia comunicación? ¿Qué harían para lograr una mejor comunicación? Se invitará a aquellos que lo deseen a compartir sus reflexiones personales.	Recursos humanos Hojas en blanco Lápices	30min.
Retroalimentación	Conocer las impresiones de los participantes sobre las actividades realizadas.	Se le pedirá a cada participante que responda de manera breve a las siguientes preguntas en plenaria: ¿Qué les gustó? ¿Qué cosas mejorarían? ¿Qué aprendieron?	Recursos humanos	30min.

NOTA: Como parte de este apéndice se incluyen los materiales escritos utilizados para llevar a cabo las actividades relacionadas con los temas de trabajo en equipo y la primera parte del taller de comunicación.

Características de grupo contra equipos (Maddux, 2001)

GRUPOS

- La contribución es igual a la suma de las partes.
- No hay un gran reto o meta.
- Los miembros se concentran en sus responsabilidades individuales.
- Se consigue una comunicación discreta y limitada.
- Existe un líder que dirige al grupo.
- El líder toma las decisiones.
- Existe un nivel medio de compromiso y sentido de pertenencia.
- Los individuos trabajan independientemente, a veces con intereses contrarios a los de los demás.
- Los miembros pueden participar o no en las decisiones que afectan al trabajo.
- Los miembros pueden recibir una buena formación, pero están limitados al aplicarla a su trabajo.

EQUIPOS

- Contribución es mayor que la suma de las partes.
- Existe un reto o una meta bien definida y compartida.
- Los miembros tienen un sentido de propiedad sobre las metas que todos ayudaron a fijar en equipo.
- Los miembros sienten una responsabilidad totalmente compartida.
- Existe una comunicación fluida, los miembros se sienten libres de expresar sus ideas, pensamientos y sentimientos.
- El liderazgo es compartido por el equipo.
- Las decisiones se toman por consenso.
- Existe un compromiso elevado de todos los miembros y un alto sentido de pertenencia.
- Los miembros reconocen su interdependencia y entienden que tanto los objetivos personales como los del equipo se alcanzan mejor con apoyo mutuo.
- Los miembros participan en las decisiones que afectan al equipo, pero entienden que su líder debe tomar posiciones si las personas no pueden decidir, o en caso de emergencia.
- Los miembros están motivados para desarrollar aptitudes y aplicar lo que aprenden a su trabajo.

Los ocho atributos de la comunicación de apoyo (Whetten y Cameron, 2011, p. 243)

• Congruente, no incongruente

Enfoque en los mensajes honestos en los que las afirmaciones verbales concuerdan con los pensamientos y los sentimientos.

Ejemplo: “Tu comportamiento realmente me molesta”. No “¿Parezco molesto? No, todo está bien”.

• Descriptiva, no evaluativa

Centrada en describir un suceso objetivo, describir su reacción ante éste y sugerir una alternativa.

Ejemplo: “Esto es lo que ocurrió; ésta fue mi reacción; ésta es una sugerencia que podría ser más aceptable”. No “Estás mal por haber hecho lo que hiciste”.

• Orientada al problema, no orientada a la persona

Enfoque en los problemas y cuestiones que pueden modificarse y no en las personas y sus características.

Ejemplo: “¿Cómo podríamos resolver este problema?”. No “Por tu culpa, hay un problema”.

• Valida, no invalida

Enfoque en las afirmaciones que comunican respeto, flexibilidad, colaboración y áreas de acuerdo.

Ejemplo: “Tengo algunas ideas, pero, ¿tienes alguna sugerencia?”. No “No lo entenderías, así que lo haremos a mi manera”.

• Específica, no global

Enfoque en acontecimientos o comportamientos específicos, evitando afirmaciones generales, extremas o enunciados excluyentes.

Ejemplo: “Usted me interrumpió tres veces durante la reunión”. No “Usted siempre está tratando de llamar la atención”.

• Conjuntiva, no disyuntiva

Enfoque en afirmaciones que fluyan a partir de lo que se dijo antes y en facilitar la interacción.

Ejemplo: “En relación con lo que acaba de decir, quisiera plantear otro aspecto”. No “Quiero decir algo (sin importar lo que acabas de decir)”.

• Directa o propia, no indirecta o impropia

Enfoque en asumir la responsabilidad de las propias declaraciones mediante el uso de pronombres personales (“Yo...”). *Ejemplo: “He decidido rechazar su propuesta porque...”. No “Su idea es bastante buena, pero no se aprobará”.*

• Escucha de apoyo, no una escucha unilateral

Uso de diferentes respuestas adecuadas, con tendencia hacia las respuestas reflexivas.

Ejemplo: “¿Cuáles crees que son los obstáculos que entorpecen el camino de la mejora?”. No “Como dije antes, cometes demasiados errores. Sencillamente, no tienes un buen desempeño”.

Apéndice E. Carta descriptiva y materiales de la segunda sesión del taller para los promotores y trabajadores de oficina de la zona oriente.

Objetivos generales:

- Promover la obtención del orden y limpieza del espacio de trabajo en oficinas y en centros comunitarios.
- Facilitar la comprensión de las funciones propias de cada trabajador, así como las de sus compañeros, para lograr un mejor entendimiento de cómo éstas se relacionan entre sí.
- Fomentar el bienestar de los trabajadores a través del uso de estrategias de activación física y de relajación.

Tabla E. 1

Taller de proceso 5's, la clarificación de funciones e interrelación de puestos, actividades físicas y de relajación

Actividad	Objetivo	Descripción	Materiales	Tiempo
Introducción	Que los participantes conozcan en que consiste el proceso 5's	Se expondrá de manera oral cada uno de los pasos del proceso 5's (Socconini y Barrantes, 2007)	Recursos humanos	10min.
Seleccionar	Que los participantes tengan en su lugar de trabajo, sólo lo que se necesita, en la cantidad necesaria y cuando sea necesario.	1.-Se identificarán las áreas de oportunidad para aplicar el proceso 5's y se formarán equipos de acuerdo al área de trabajo. 2.-Se tomará una foto del área de trabajo de cada uno de los equipos. 3.- Se le entregará a los participantes una lista con los pasos de selección para llevar a cabo las actividades consecutivas. 4.-Se identificará el área de cuarentena y se enviará a los equipos responsables del área a que identifiquen los artículos que son innecesarios en su lugar de trabajo de acuerdo a los siguientes criterios: a) aquello que no se va a utilizar en el próximo mes, b) aquello que no se utilizó en el mes anterior, c) no se	Copias con los pasos para Seleccionar Plumones Pintarrón Tarjetas Recursos humanos Cinta Adhesiva Cámara fotográfica	1hr. 10min.

		<p>utiliza más de una vez al mes o se utiliza menos de una vez al mes, d) es más de lo que se necesita al mes.</p> <p>5.-Al identificar estos objetos se llevarán al área de cuarentena y se identificará cuál de las tres siguientes clasificaciones le corresponde: a) Están de más, b) Son obsoletos, c) Están dañados.</p> <p>6.-Después de haber agrupado los objetos se deberá seguir el siguiente esquema de decisión para agruparlos en las siguientes áreas: a) Descartar, b) Transferirlo, c) Regalarlo, d) Venderlo, e) Repararlo, f) Almacenarlo.</p> <p>(Se podrán hacer anotaciones para determinar cuál será el paso a seguir para organizar dichos objetos)</p>		
Organizar	Que los participantes tengan un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.	<p>1.-Los equipos deberán dibujar un croquis en el que se pueda identificar de manera visual y escrita donde irá cada uno de sus materiales de trabajo.</p> <p>2.-Se pegarán en la pared para que todos puedan observar donde se situarán cada una de sus cosas, se les pedirá que le asignen colores de acuerdo a los usos que se le darán a las áreas.</p> <p>3.-Posteriormente se les pedirá que prosigan a la organización de las áreas de acuerdo a lo que hayan establecido. Así mismo, de acuerdo a lo que se haya decidido hacer con los objetos en la actividad anterior, se proseguirá a situarlos en el lugar correspondiente.</p>	Hojas en blanco Lápices Colores Recursos humanos	1hr. 10min.
Limpiar	Que los participantes eliminen la suciedad de sus áreas de trabajo y obtengan un lugar impecable.	<p>1.-Cada equipo deberá llenar una tabla con respecto a su área, en la que plasmen lo siguiente: Qué se debe limpiar, con qué frecuencia, quién será el responsable y cómo se llevará a cabo (actividades, artículos de limpieza, procedimiento).</p> <p>2.-Posteriormente los equipos deberán proceder a realizar la limpieza</p>	Copias con la tabla para el programa de limpieza. Artículos de limpieza.	1hr.

Estandarizar	Establecer los procedimientos, prácticas y actividades que se deberán ejecutar consistente y regularmente para mantener limpias y en orden las áreas de trabajo.	<p>1.-Se designará un grupo de auditores.</p> <p>2.-De manera grupal se llenará una tabla en la que se expresen los elementos a evaluar en las auditorias, los criterios y la puntuación de las revisiones que se vayan a realizar.</p> <p>3.-De manera grupal se determinará la periodicidad y fechas en las que se realizarán las auditorias.</p> <p>4.-Se les presentarán de manera oral las recomendaciones a seguir para mantener en orden y limpias sus áreas de trabajo.</p>	Copias con la tabla para auditorías. Hojas en blanco Lápices Recursos humanos	1hr.
Seguimiento	Que los participantes obtengan una retroalimentación del proceso efectuado para saber qué aspectos mejorar, a través de una revisión por parte de los auditores.	<p>1.-Los auditores pasarán a las áreas de trabajo para efectuar la revisión que se apuntará en las tablas correspondientes y al final le será entregado a los equipos responsables de las áreas.</p> <p>2.- Se tomará una foto del área de trabajo de cada uno de los equipos.</p> <p>Se les pedirá a los participantes que repitan todo el proceso en sus respectivos centros comunitarios para hacer el seguimiento en la siguiente sesión.</p>	Recursos humanos Copias con la tabla para las auditorías Lápices Cámara fotográfica	30min.
Clarificación de funciones e interrelación de puestos.	Facilitar la comprensión de las funciones propias de cada trabajador, así como las de sus compañeros, para lograr un mejor entendimiento de cómo éstas se relacionan entre sí.	<p>Se pondrá a los participantes en dos círculos concéntricos, por área de trabajo, los que estén en el círculo interior deberán hablar sobre las funciones que cubre en su puesto, mientras los del círculo exterior escuchan (40min.), posteriormente se intercambiarán los lugares (40min.).</p> <p>Al finalizar cada participante deberá escribir en una matriz cuáles son sus funciones y señalar con el trabajo de cuáles otras personas se relacionan (40min.).</p>	Hojas en blanco Lápices Recursos humanos	2hrs.
Activación física	Fomentar en los participantes la realización de actividades que contribuyan a su salud física.	Se realizarán estiramientos para calentar con los participantes (5min.). Posteriormente se harán los siguientes ejercicios físicos: caminata (10min.) marcha con estiramiento de brazos hacia arriba, al	Recursos humanos	30min.

		frente y a los lados (2min.), tijeras (2min.), yoguis (2min.), sentadillas (2min.), abdominales (2min.). Se realizarán estiramientos para enfriar (5min.)		
Relajación	Fomentar en las participantes actividades de relajación que contribuyan a su salud emocional.	Se le pedirá a los participantes que se sitúen acostados en el suelo en una posición cómoda y relajada, se pondrá música relajante y se les dirá que cierren los ojos, se les irá guiando para que vayan sintiendo cada parte de su cuerpos de los pies a la cabeza, que sientan como se van destensando sus músculos, se les dirá que piensen en un lugar seguro y cómodo, que mantengan la imagen en su mente y se hará silencio por un tiempo, posteriormente se les dirá que sientan como la energía pasa por su cuerpo en forma de un rayo de luz y se les irá guiando para que sientan cada parte de su cuerpos de la cabeza a los pies, se hará silencio nuevamente y para regresar se les irá guiando para que abran los ojos y se levanten lentamente. Se les preguntará cómo se sintieron durante la actividad.	Bocinas Reproductor para video Recursos humanos	25min.
Retroalimentación	Conocer las impresiones de los participantes sobre las actividades realizadas.	Se le pedirá a cada participante que responda de manera breve a las siguientes preguntas en plenaria: ¿Qué les gustó? ¿Qué cosas mejorarían? ¿Qué aprendieron?	Recursos humanos	5min.

NOTA: Como parte de este apéndice se incluyen los materiales escritos utilizados para llevar a cabo las actividades relacionadas con el tema de implementación del proceso 5's.

Tabla E.2

Criterios para artículos no necesarios

- a) No se va a utilizar en el próximo mes
- b) No se utilizó en el mes anterior
- c) No se utiliza más de una vez al mes
- d) Se utiliza menos de una vez al mes
- e) Es más de lo que se necesita al mes

Tabla E.3

Clasificación de objetos

- a) Están de más
- b) Son obsoletos
- c) Están dañados

Tabla E.4

Esquema de decisiones

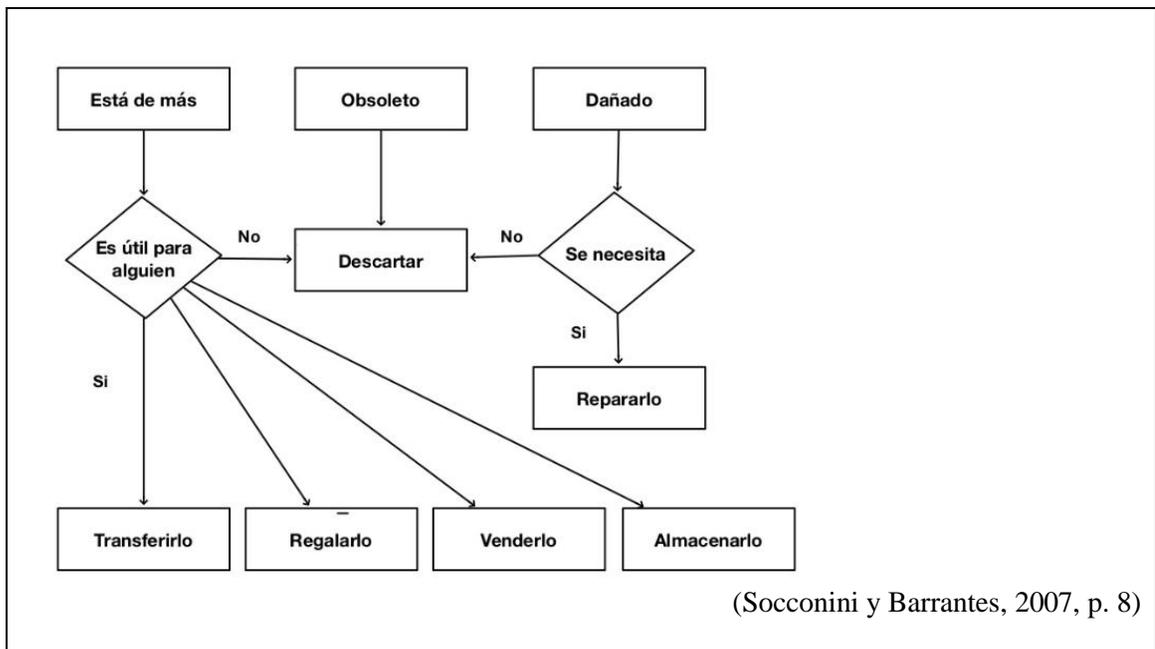


Tabla E.5

Decisiones

- a) Descartar
- b) Transferirlo
- c) Regalarlo
- d) Venderlo
- e) Repararlo
- f) Almacenarlo

Apéndice F. Carta descriptiva y materiales de la segunda sesión del taller para los promotores y trabajadores de oficina de la zona centro.

Objetivos generales:

- Fomentar el bienestar de los trabajadores a través del uso de estrategias de activación mental y de relajación.
- Facilitar estrategias de administración del tiempo entre los trabajadores.

Tabla F.1

Taller de activación mental, relajación y administración del tiempo

Actividad	Objetivo	Descripción	Materiales	Tiempo
El rompecabezas	Fomentar la activación mental en los participantes y crear un ambiente de confianza y trabajo en equipo.	Se dividirá a los participantes en tríadas, se les entregará un rompecabezas y se les indicará que habrá tres roles a desempeñar, el observador, el mudo que arma el rompecabezas y el que dirige al mudo para armar el rompecabezas. Se les indicará que las reglas son que el mudo no puede hacer señas sino solo seguir las indicaciones del que dirige. Se les dirá que para poder armar el rompecabezas tendrán un tiempo de 5 minutos y posteriormente deberán intercambiar roles hasta que todos hayan desempeñado los tres. Al finalizar en plenaria se les realizarán las siguientes preguntas: ¿Cómo se sintieron durante la actividad? ¿Qué habilidades mentales necesitaron para poder desempeñar la tarea? ¿Qué aprendieron de su equipo de trabajo?	Rompecabezas Recursos humanos	30min.
Para relajarme yo...	Fomentar la identificación de las propias técnicas de	Se le dirá a los participantes que para comenzar tendrán 10 minutos para completar la siguiente frase: “Yo	Post-its Hojas en blanco	30min.

	relajación, facilitar el conocimiento de nuevas técnicas y permitir a los participantes conocerse desde diferentes perspectivas	soy_____, me estreso cuando _____ y para relajarme yo _____.” Al haberla contestado deberán escribir la forma en la que se relajan en un número de post-its, igual al número de participantes. Posteriormente los participantes deberán ponerse de frente a cada uno de sus compañeros, declarar la frase que escribieron al principio y pegarles el post-it en alguna parte de su cuerpo hasta que se hayan presentado con todos. Al finalizar se les realizará la siguiente pregunta: ¿Qué cosas aprendieron de sí mismos y de sus compañeros?	Lápices Recursos humanos	
Autoevaluación de la administración del tiempo	Que los participantes identifiquen sus propias prácticas de administración del tiempo y determinen la eficiencia con la que usted utiliza su tiempo.	Se le entregará el formato de autoevaluación (Whetten y Cameron, 2011, p. 107) a los participantes para que éstos contesten, posteriormente se realizará les pedirá que sumen sus puntuaciones y lo multipliquen por dos y se les indicará el cuartil en el que se ubican de acuerdo a sus resultados (Promedio-92, Cuartil superior-108 o más, Segundo cuartil-93-107, Tercer cuartil-78 a 92, Cuartil inferior-77 o menos).	Copias de la autoevaluación de administración del tiempo Lápices Recursos humanos	15min.
Declaración de principios personales	Facilitar que los participantes articulen claramente la base para juzgar la importancia de sus actividades.	Se pedirá a los participantes que contesten las siguientes preguntas de manera individual (Whetten y Cameron, 2011, p. 123): 1.- ¿Por qué estaría dispuesto a morir o a vivir? 2.- ¿Qué me importa apasionadamente? 3.- ¿Qué legado me gustaría dejar? 4.- ¿Qué me gustaría haber logrado dentro de 20 años? 5.- ¿Por qué me gustaría ser recordado en mi trabajo? Igualmente, se les pedirá que después de contestarlas redacten en una frase su propósito de vida. Al finalizar se les explicará que esta es la base en la que deben juzgar la importancia de sus actividades en su vida personal y en su trabajo.	Hojas en blanco Lápices Recursos humanos	20min.

Matriz de manejo del tiempo	Facilitar que los participantes juzguen de manera adecuada la importancia de sus actividades.	Se les presentará a los participantes en un pintarrón el matriz del “Manejo del tiempo” se les explicará en que consiste y lo que representa cada cuadrante (Covey, 2003, pp. 92-94). A continuación se les pedirá que realicen una lista de todas las actividades personales y laborales que deben realizar en la semana siguiente y que las sitúen en cada uno de los cuadrantes en una matriz que se les entregará	Pintarrón (o papel bond) Plumones Copias de la matriz de administración del tiempo para llenar Lápices Recursos humanos	30min.
Presentación de técnicas de administración del tiempo	Que los participantes conozcan cuáles son las técnicas existentes para un mejor manejo del tiempo.	Se dividirá a los participantes en tríadas o grupos de 4 y se les entregará una copia con la lista de técnicas (reglas) de administración del tiempo (Whetten y Cameron, 2011, pp. 125-127), se dividirán entre los grupos el número de reglas para que estos las lean y posteriormente las expliquen a sus compañeros. Estás se irán apuntando en un pintarrón para que los participantes puedan identificarlas se les indicará que las vayan anotando, pues las utilizaremos en una actividad posterior.	Pintarrón (o papel bond) Plumones Copias de las técnicas de la administración del tiempo Hojas en blanco Lápices Recursos humanos	30min.
Dinámica de interacción grupal (ZAP-BOING-ZIP)	Proporcionar un espacio en el que los participantes puedan despejar su carga mental para continuar concentrados en las actividades.	Se forma un círculo con los integrantes del grupo, se les dirá que irán pasando la corriente entre sus compañeros gritando, ¡ZIP! al compañero de la derecha con el brazo derecho extendido y el brazo izquierdo jalando la mano hacia arriba, ¡ZAP! al compañero de la izquierda con el brazo izquierdo extendido y el brazo derecho jalando la mano hacia arriba y BOING para cualquier compañero del círculo observándolo fijamente primero. Se les indicará que se tiene que hacer de manera rápida y que el compañero que se equivoque sale del juego.	Recursos humanos	10min.
Agenda personal	Que los participantes apliquen las reglas aprendidas a través de la creación de su propia agenda personal.	Se dibujará en el pintarrón un formato de agenda personal y se le pedirá a los participantes que de manera individual lo llenen, señalando sus metas anuales, mensuales y sus prioridades semanales (tomando como referencia las próximas semana de trabajo) y sus	Pintarrón (o papel bond) Copias del formato de agenda personal	1hr..

		actividades diarias, se les indicará que para realizar esto deberán poner mayor énfasis en las actividades laborales, pero sin dejar de lado las personales y aplicando todo lo aprendido en las actividades anteriores..	Plumones Hojas en blanco Lápices Recursos humanos	
Retroalimentación	Conocer las impresiones de los participantes sobre las actividades realizadas.	Se le pedirá a cada participante que responda de manera breve a las siguientes preguntas en plenaria: ¿Qué les gustó? ¿Qué cosas mejorarían? ¿Qué aprendieron?	Recursos humanos	15min.

NOTA: Como parte de este apéndice se incluyen los materiales escritos utilizados para llevar a cabo las actividades relacionadas con el tema de administración del tiempo.

EVALUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

(Whetten y Cameron, 2011, p. 107)

Responda los siguientes enunciados de acuerdo a la frecuencia con la que realiza cada actividad. Evalúe su comportamiento como es, no como le gustaría que fuera. La utilidad de este instrumento dependerá de su capacidad para evaluar con precisión su propio comportamiento.

Escala de puntuación:

0 Nunca 1 Rara vez 2 A veces 3 Con frecuencia 4 Siempre

1. Leo de manera selectiva, buscando en el material hasta que encuentro lo que es importante y luego lo resalto.	
2. Elaboro una lista de tareas a completar cada día.	
3. En el trabajo tengo todo en el lugar adecuado.	
4. Priorizo las tareas que tengo que hacer de acuerdo con su importancia y urgencia.	
5. me concentro en una sola tarea importante a la vez, pero hago múltiples tareas triviales a la vez (como firmar cartas mientras hablo por teléfono).	
6. Elaboro una lista de tareas cortas que puedo hacer en cinco o diez minutos.	
7. Divido los proyectos grandes en etapas separadas, más pequeñas.	
8. Identifico el 20% de mis tareas que producirán el 80% de resultados.	
9. Realizo las tareas más importantes a la hora de mayor rendimiento durante el día.	
10. Tengo algún tiempo cada días en el que puedo trabajar sin interrupciones.	
11. Hago hoy lo que tengo que hacer. No pospongo mis tareas.	
12. Evalúo periódicamente el uso de mi tiempo con instrumentos tales como una minuta.	
13. Me pongo fechas límite de entrega.	
14. Hago algo productivo mientras estoy esperando.	
15. Hago el “trabajo pesado” de una vez a una hora establecida durante el día.	
16. Termino al menos una cosa cada día.	
17. Programo algún tiempo durante el día para uso personal y para estar solo (con la finalidad de planear, meditar, orar, hacer ejercicio).	
18. Me preocupo por un asunto sólo en un momento específico del día, no todo el tiempo.	
19. He definido claramente los objetivos a largo plazo para los que estoy trabajando.	
20. Continuamente trato de encontrar formas sencillas de utilizar mi tiempo con más eficacia.	

Puntuación:

Cuartil:

MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

(Covey, 2003, pp. 92-94)

Administración del tiempo

	URGENTE	NO URGENTE
Importante	CUADRANTE I ACTIVIDADES <ul style="list-style-type: none"> •Crisis •Problemas apremiantes •Proyectos cuyas fechas vencen 	CUADRANTE II ACTIVIDADES <ul style="list-style-type: none"> •Desarrollo •Construcción de relaciones •Planeación •Recreación familiar •Reconocer oportunidades
No importante	CUADRANTE III ACTIVIDADES <ul style="list-style-type: none"> •Interrupciones, •llamadas imprevistas, • presiones 	CUADRANTE IV ACTIVIDADES <ul style="list-style-type: none"> •Distracciones •Ajetreo inútil •Navegar en las redes •Actividades agradables

38 of 43

Administración del tiempo

	URGENTE	NO URGENTE
Importante	CUADRANTE I POSTERGAR Y NO PLANEAR RESULTADOS <ul style="list-style-type: none"> •Estrés •Cansancio •Administración de crisis •Proyectos de ultima hora •Apagador de incendios 	CUADRANTE II DE LA CALIDAD, MAYOR PRUDUCTIVIDAD RESULTADOS <ul style="list-style-type: none"> •Visión •Perspectiva •Equilibrio •Disciplina •Control •Pocas crisis
No importante	CUADRANTE III SATISFACER PRIORIDADES DE OTROS- RESULTADOS <ul style="list-style-type: none"> •Concentración en plazos cortos •Administración de crisis •Objetivos y planes sin sentido • Considera que las metas y planes no valen la pena. •Relaciones frágiles o cortas. 	CUADRANTE IV LA PERDIDA DEL TIEMPO RESULTADOS <ul style="list-style-type: none"> •Distracciones •Ajetreo inútil •Navegar en las redes •Actividades agradables

Tabla F.2

Matriz de administración del tiempo para llenar

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	Cuadrante I	Cuadrante II
NO IMPORTANTE	Cuadrante III	Cuadrante IV

TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

(Whetten y Cameron, 2011, pp. 125-127)

Regla 1 Lea en forma selectiva. Esto se aplica principalmente a individuos que se enfrentan con demasiado material que deben leer, como correo, revistas, periódicos, libros, folletos, instrucciones, etcétera. Excepto cuando usted lee para relajarse o por placer, la mayor parte de la lectura debe hacerse en la forma en que se lee un periódico, esto es, examinar la mayor parte en forma superficial y sólo detenerse a leer lo que parece importante. Incluso los artículos más relevantes no necesitan una lectura profunda ya que, por lo general, los aspectos importantes están al inicio de los párrafos o las secciones. Además, si usted subraya o resalta lo que le parezca importante, podrá revisarlo con rapidez cuando lo necesite.

Regla 2 Elabore una lista de cosas que quiera lograr hoy. Enfóquese en lo que quiere lograr, no sólo en lo que quiere hacer. Ésta es una regla de sentido común, que implica que usted necesita hacer alguna planeación por anticipado cada día y no confiar únicamente en su memoria. (También sugiere que sólo debe tener una lista, no múltiples listas en distintos pedazos de papel).

Regla 3 Destine un lugar para todo y mantenga cada cosa en su lugar. Permitir que las cosas estén fuera de su lugar le roba tiempo en dos formas: necesitará más tiempo para encontrar algo cuando lo necesite, y se sentirá tentado a interrumpir la tarea que está haciendo para hacer otra cosa. Por ejemplo, si sobre su escritorio se encuentra diseminado el material de varios proyectos, usted estará continuamente tentado a cambiar de un proyecto a otro, cada vez que cambie la vista de dirección o que mueva los papeles.

Regla 4 Priorice sus tareas. Cada día usted debe enfocarse primero en las tareas importantes y luego en las tareas urgentes. Durante la Segunda Guerra Mundial, con una impresionante cantidad de tareas por realizar, el general Dwight D. Eisenhower administraba su tiempo con éxito al seguir estrictamente la regla 4. Concentraba su atención rigurosamente en los asuntos importantes que sólo él podía resolver, dejando los asuntos urgentes, pero menos importantes, para que los atendieran sus subalternos.

Regla 5 Haga sólo una cosa importante a la vez y muchas cosas triviales en forma simultánea. Usted puede lograr mucho más haciendo más de una cosa a la vez cuando las tareas son rutinarias o triviales o cuando requieren poco pensamiento. Esta regla permite a los directivos realizar muchas tareas triviales en menos tiempo (por ejemplo, firmar cartas mientras hablan por teléfono). Sin embargo, siga la línea de los grandes sobrecargos de aviación, empleados en tiendas minoristas o meseros: brinde toda su atención a un asunto o persona importante.

Regla 6 Elabore una lista de algunas tareas pequeñas de 5 o 10 minutos. Esto sirve para aprovechar los pequeños espacios de tiempo que casi todos tenemos durante el día (esperar a que algo comience, entre las reuniones o eventos, al hablar por teléfono, etcétera). Sin embargo, tenga cuidado de no destinar todo su tiempo a estas pequeñas tareas dejando sin atender los asuntos de alta prioridad.

Regla 7 Divida los proyectos grandes. Esto ayuda a evitar sentirse abrumado por las tareas grandes, importantes y urgentes. El sentir que una tarea es enorme contribuye a un sentimiento de sobrecarga y provoca que la posterguemos.

Regla 8 Determine el 20 por ciento crítico de sus tareas. La ley de Pareto establece que sólo el 20 por ciento del trabajo produce el 80 por ciento de los resultados. Por lo tanto, es fundamental analizar qué tareas constituyen el 20 por ciento más importante y emplear la mayor parte de su tiempo en ellas.

Regla 9 Reserve su mejor momento para los asuntos importantes. El tiempo que se ocupa en las tareas triviales no debe ser su “mejor momento”. Haga el trabajo de rutina cuando su nivel de energía sea bajo y su mente no esté alerta o cuando no esté al tanto de las cosas. Reserve su momento de energía alta para realizar las tareas más importantes y urgentes. Muchos de nosotros a menudo somos como títeres cuyos hilos se mueven a voluntad de una multitud de personas desconocidas y desorganizadas. No permita que los demás interrumpen su mejor momento con demandas indeseables. Usted, no los demás, debe controlar su mejor momento.

Regla 10 Reserve algún lapso durante el día en el que los demás no tengan acceso a usted. Utilice ese tiempo para lograr tareas importantes y no urgentes, o utilícelo sólo para pensar. Éste podría ser un momento en casa antes de que los demás se levanten, después de que todos se fueron a dormir, o en un lugar donde nadie más pueda entrar. Lo importante es evitar estar en la línea de fuego todo el día, todos los días, sin control personal sobre su tiempo.

Regla 11 Evite posponer las cosas. Si usted realiza ciertas tareas con prontitud, requerirán menos tiempo y esfuerzo que si usted las posterga. Desde luego, usted debe tener cuidado de no emplear todo su tiempo en preocupaciones triviales e inmediatas que desplazan a las tareas más importantes. La línea entre la desidia y la pérdida de tiempo es muy sutil; no se forme el hábito de decir “haré esto más tarde”.

Regla 12 Mantenga un registro de su tiempo. Ésta es una de las mejores estrategias para administrar el tiempo. Es imposible mejorar su administración de tiempo o disminuir los factores estresantes relacionados con éste a menos que sepa cómo emplea su tiempo. Debe mantener registros con intervalos lo suficientemente cortos para capturar las actividades esenciales, pero no tan cortos como para crear una carga de registro. Trate de mantener un registro de lo que hace cada 30 minutos o cada hora. Parte de las secciones Práctica de habilidades y Aplicación de habilidades sugieren que lleve un registro durante al menos dos semanas. Elimine las actividades que no le ayudan a obtener los resultados que usted desea o a cumplir con su declaración de principios personales.

Regla 13 Establezca fechas límite. Esto sirve para mejorar su uso eficiente del tiempo. El trabajo siempre se extiende para llenar el tiempo disponible, de manera que si no especifica un tiempo de terminación, las tareas tienden a continuar por más tiempo del necesario.

Regla 14 Haga algo productivo mientras espera. Se estima que hasta un 20 por ciento del tiempo promedio de una persona se emplea en esperar. Durante ese tiempo procure leer, planear, preparar, ensayar, revisar, bosquejar o hacer otras cosas que le ayuden a cumplir con su trabajo.

Regla 15 Realice el trabajo pesado en un periodo establecido durante el día. Como es natural dejar que las tareas simples desplacen a las difíciles, establezca cierto periodo para hacer este tipo de trabajo. Por ejemplo, negarse a contestar el correo o a leer el periódico en un momento específico, podría ayudar a que esas actividades no se realicen en el tiempo prioritario.

Regla 16 Termine por lo menos una cosa cada día. Llegar al final del día sin haber terminado algo (incluso una tarea de 10 minutos) incrementa el sentimiento de sobrecarga y el estrés de tiempo. Por otro lado, terminar una tarea produce un sentimiento de alivio y disminuye el estrés.

Regla 17 Programe algún momento personal. Usted necesita algún tiempo sin interrupciones, cuando pueda bajarse de la “vía rápida” por un momento y estar solo. Este lapso se debe utilizar para planear, establecer prioridades, recargar energías, orar, meditar o relajarse. Entre otras ventajas, el tiempo destinado a su persona también le ayuda a incrementar su autoconocimiento.

Regla 18 No esté continuamente preocupado. Permítase preocuparse sólo durante un tiempo específico y evite estar pensando en un problema que le preocupe en otros momentos. Esto mantendrá su mente libre y su energía enfocada en la tarea que está realizando. Tal vez parezca difícil, pero controlar sus momentos de preocupación hará maravillas para volver más eficiente su tiempo y disminuir su estrés.

Regla 19 Escriba objetivos a largo plazo. Esto le ayuda a ser consistente en sus actividades y tareas. Usted puede ser eficiente y organizado y no lograr nada, a menos que tenga una dirección clara en mente. Escribir sus objetivos a largo plazo le ayudará a hacerlos realidad y a que funcionen constantemente como recordatorios.

Regla 20 Esté alerta ante otras formas de mejorar su administración del tiempo. Lea una lista de consejos de administración del tiempo periódicamente. Todos necesitamos recordatorios, y esto le ayudará a que la mejora continua en su uso del tiempo pase a formar parte de su estilo de vida.

Apéndice G. Carta descriptiva y materiales de la tercera sesión del taller para los promotores y trabajadores de oficina de la zona oriente.

Objetivos generales:

- Fomentar el bienestar de los trabajadores a través del uso de estrategias de activación mental.
- Fomentar la utilización de estrategias adecuadas de la comunicación, a través de la concientización sobre las formas en la que se da la comunicación entre los trabajadores.
- Promover la obtención del orden y limpieza del espacio de trabajo en oficinas y en centros comunitarios.
- Facilitar estrategias de administración del tiempo entre los trabajadores.

Tabla G.1

Taller de activación mental, comunicación y seguimiento del proceso 5's

Actividad	Objetivo	Descripción	Materiales	Tiempo
El rompecabezas	Fomentar la activación mental en los participantes y crear un ambiente de confianza y trabajo en equipo.	Se dividirá a los participantes en tríadas, se les entregará un rompecabezas y se les indicará que habrá tres roles a desempeñar, el observador, el mudo que arma el rompecabezas y el que dirige al mudo para armar el rompecabezas. Se les indicará que las reglas son que el mudo no puede hacer señas sino solo seguir las indicaciones del que dirige. Se les dirá que para poder armar el rompecabezas tendrán un tiempo de 5 minutos y posteriormente deberán intercambiar roles hasta que todos hayan desempeñado los tres. Al finalizar en plenaria se les realizarán las siguientes preguntas:	Rompecabezas Recursos humanos	30min.

		<p>¿Cómo se sintieron durante la actividad?</p> <p>¿Qué habilidades mentales necesitaron para poder desempeñar la tarea?</p> <p>¿Qué aprendieron de su equipo de trabajo?</p>		
Teléfono descompuesto	Describir como se da la información a través de la observación de su distorsión desde su fuente original hasta su destino final.	<p>Se llevará el siguiente pequeño mensaje escrito: "Juan le dijo a Jaime que mañana tenía una invitación con la novia del hermano de José, y que si quería ir le hablara a Jacinto para que lo apuntara en la lista que tiene Jerónimo".</p> <p>Se numera a los participantes y se les sitúa en una fila. Se lee el mensaje al número 1 al oído y se le pide que se lo repita al número dos, el cual tendrá que decírselo al número 3 y así sucesivamente hasta que haya llegado el mensaje al último participante.</p> <p>El mensaje final debe ser escrito en el pizarrón para que el grupo entero pueda leerlo. Así mismo, se escribirá el mensaje original, para poder compararlos.</p> <p>Al finalizar en plenaria se les realizarán las siguientes preguntas:</p> <p>¿Qué diferencias hubo entre el mensaje que llegó y el mensaje original?</p> <p>¿A qué creen que se haya debido esto?</p> <p>¿Cómo se relaciona esto con lo que sucede en su equipo de trabajo?</p>	<p>El mensaje que se va a transmitir para el grupo.</p> <p>Pintarrón (o papel bond)</p> <p>Plumones</p> <p>Recursos humanos</p>	30min.
Comunicación asertiva	Brindar información a los participantes sobre la comunicación asertiva	De manera oral se les explicará a los participantes qué es la comunicación asertiva (Mill, 1976, pp. 18-19 y Puchol, 2006, pp. 137-162), cuáles son los pasos a seguir, incluyendo las características no verbales de una escucha activa, y los criterios para una retroalimentación útil, se fomentará la discusión durante la exposición.	<p>Pintarrón (o papel bond)</p> <p>Plumones</p> <p>Hojas en blanco</p> <p>Lápices</p> <p>Recursos humanos</p>	30 min.

		Previamente se les indicará que pueden tomar notas si así lo desean.		
Escucha activa	Aplicación de las características de la escucha activa	<p>Se sentará a los participantes en círculo y se les pedirá que en sus asientos vayan adquiriendo las siguientes características en su lenguaje corporal que el facilitador les irá indicando:</p> <p>Ponemos una postura erguida y firme, Ponemos la cabeza firme, pero no rígida, Mantenemos un contacto visual normal que denote atención (pero no agresión, ni presión), Mantenemos la cara relajada y acorde a lo que expresan en sus palabras, Mantenemos la voz bien modulada acorde a lo que se dice, Ponemos los brazos y piernas relajadas, moviéndose con facilidad, extendidos, No nos echamos hacia atrás, ni dejamos alguna barrera frente a nosotros, Movemos la cabeza lentamente para asentir, incluso puede ser verbal (con un aha, aha), Sonreímos levemente, sin nunca expresar desagrado, cesura o desaprobación, Tomamos apuntes si es necesario, con el consentimiento del otro, No interrumpimos al que habla, Para retroalimentar el ejercicio en plenaria se realizarán las siguientes preguntas: ¿Qué observaron durante la actividad? ¿Qué mejorarían en ustedes mismos? ¿Qué mejorarían en sus compañeros?</p>	Recursos humanos	30min.
Retroalimentación útil	Aplicación de los criterios para la retroalimentación útil	Se situará a los participantes en tríadas y se les asignarán los roles de retroalimentador, retroalimentado y observador, se les indicará que deberán rotar los roles hasta que cada uno haya	Copias del formato de evaluación de los criterios de escucha	30min.

		<p>desempeñado los tres papeles y se entregará a cada uno un formato de evaluación de los criterios de escucha activa y retroalimentación útil. Posteriormente se les pedirá que el retroalimentado realice una de las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Crees que yo puedo ayudarte a aprender algo en este grupo? • ¿Qué cambios has visto en mí desde que nos conocimos? • ¿Qué le gusta más de lo que yo hago? <p>El retroalimentador deberá contestarla siguiendo los criterios de la retroalimentación útil, mientras que el retroalimentado sigue las características de la escucha activa (aprendidas en la actividad anterior) y el observador realiza apuntes en el formato de evaluación.</p> <p>Cada 3 minutos se indicará el cambio de roles y al finalizar los observadores deberán compartir sus apuntes acerca de los papeles representados por sus compañeros.</p> <p>Al finalizar en plenaria se realizarán las siguientes preguntas:</p> <p>¿Qué pudieron observar sobre su propia forma de escuchar activamente y de retroalimentar?</p> <p>¿Qué harían para lograr una mejor escucha activa y retroalimentación?</p>	<p>activa y retroalimentación útil. Lápices Recursos humanos</p>	
Revisión de avances en la oficina y en centros comunitarios	Que los participantes obtengan una retroalimentación del proceso efectuado en la oficina y en los centros comunitarios para saber qué aspectos mejorar	Se le pedirá a cada uno de los participantes que describan los trabajos realizados en sus centros comunitarios y se les solicitará que muestren las fotos correspondientes al antes y al después de la realización de las mejoras. En plenaria cada participante podrá expresar sus comentarios hacia	Recursos humanos Copia con la tabla para el programa de limpieza Copia con la tabla para las auditorías de los espacios de trabajo	30min.

		<p>el trabajo de los demás compañeros tomando en cuenta los criterios a evaluar establecidos en la sesión anterior.</p> <p>Posteriormente se les hará entrega de la tabla para el programa de limpieza tal cual ellos mismos lo estipularon y las encargadas de hacer las auditorías pasarán a cada área para llevar a cabo el seguimiento a través de calificación con la tabla para las auditorías de los espacios de trabajo.</p>	<p>Lápices Cámara fotográfica USB</p>	
Autoevaluación de la administración del tiempo	Que los participantes identifiquen sus propias prácticas de administración del tiempo y determinen la eficiencia con la que usted utiliza su tiempo.	Se le entregará el formato de autoevaluación (Whetten y Cameron, 2011, p. 107) a los participantes para que éstos contesten, posteriormente se realizará les pedirá que sumen sus puntuaciones y lo multipliquen por dos y se les indicará el cuartil en el que se ubican de acuerdo a sus resultados (Promedio-92, Cuartil superior-108 o más, Segundo cuartil-93-107, Tercer cuartil-78 a 92, Cuartil inferior-77 o menos).	<p>Copias de la autoevaluación de administración del tiempo Lápices Recursos humanos</p>	15min.
Declaración de principios personales	Facilitar que los participantes articulen claramente la base para juzgar la importancia de sus actividades.	<p>Se pedirá a los participantes que contesten las siguientes preguntas de manera individual (Whetten y Cameron, 2011, p. 123):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- ¿Por qué estaría dispuesto a morir o a vivir? 2.- ¿Qué me importa apasionadamente? 3.- ¿Qué legado me gustaría dejar? 4.- ¿Qué me gustaría haber logrado dentro de 20 años? 5.- ¿Por qué me gustaría ser recordado en mi trabajo? <p>Igualmente, se les pedirá que después de contestarlas redacten en una frase su propósito de vida.</p> <p>Al finalizar se les explicará que esta es la base en la que deben juzgar la importancia de sus actividades en su vida personal y en su trabajo.</p>	<p>Hojas en blanco Lápices Recursos humanos</p>	20min.

Matriz de manejo del tiempo	Facilitar que los participantes juzguen de manera adecuada la importancia de sus actividades.	Se les presentará a los participantes en un pintarrón el matriz del “Manejo del tiempo” y lo que representa cada cuadrante (Covey, 2003, pp. 92-94). A continuación se les pedirá que realicen una lista de todas las actividades personales y laborales que deben realizar en la semana siguiente y que las sitúen en cada uno de los cuadrantes.	Pintarrón (o papel bond) Plumones Hojas en blanco Lápices Recursos humanos	30min.
Presentación de técnicas de administración del tiempo	Que los participantes conozcan cuáles son las técnicas existentes para un mejor manejo del tiempo.	Se dividirá a los participantes en tríadas o grupos de 4 y se les entregará una copia con la lista de técnicas (reglas) de administración del tiempo (Whetten y Cameron, 2011, pp. 125-127), se dividirán entre los grupos el número de reglas para que estos las lean y posteriormente las expliquen a sus compañeros. Estás se irán apuntando en un pintarrón para que los participantes puedan identificarlas se les indicará que las vayan anotando, pues las utilizaremos en una actividad posterior.	Pintarrón (o papel bond) Plumones Copias de las técnicas de la administración del tiempo Hojas en blanco Lápices Recursos humanos	30min.
Dinámica de interacción grupal (ZAP-BOING-ZIP)	Proporcionar un espacio en el que los participantes puedan despejar su carga mental para continuar concentrados en las actividades.	Se forma un círculo con los integrantes del grupo, se les dirá que irán pasando la corriente entre sus compañeros gritando, ¡ZIP! al compañero de la derecha con el brazo derecho extendido y el brazo izquierdo jalando la mano hacia arriba, ¡ZAP! al compañero de la izquierda con el brazo izquierdo extendido y el brazo derecho jalando la mano hacia arriba y BOING para cualquier compañero del círculo observándolo fijamente primero. Se les indicará que se tiene que hacer de manera rápida y que el compañero que se equivoque sale del juego.	Recursos humanos	10min.
Agenda personal	Que los participantes apliquen las reglas aprendidas a través de la	Se entregará a cada participante un formato de agenda personal y se les pedirá que de manera individual lo llenen, señalando sus metas anuales,	Copias del formato de agenda personal Lápices	1hr.

	creación de su propia agenda personal.	mensuales, sus prioridades semanales (tomando como referencia los primeros 3 días de la próxima semana laboral) y sus actividades diarias, se les indicará que para realizar esto deberán poner mayor énfasis en las actividades laborales, pero sin dejar de lado las personales y aplicando todo lo aprendido en las actividades anteriores..	Recursos humanos	
Retroalimentación	Conocer las impresiones de los participantes sobre las actividades realizadas.	Se le pedirá a cada participante que responda de manera breve a las siguientes preguntas en plenaria: ¿Qué les gustó? ¿Qué cosas mejorarían? ¿Qué aprendieron?	Recursos humanos	15min.

NOTA: Como parte de este apéndice se incluyen los materiales escritos utilizados para llevar a cabo las actividades relacionadas con la segunda parte de los temas de comunicación y el seguimiento del proceso 5's. Los materiales escritos para las actividades concernientes al tema de administración del tiempo se encuentran en el Apéndice F.

Comunicación asertiva

(Mill, 1972, pp. 18-19 y Puchol, 2006 pp. 137-162)

La asertividad es la capacidad de expresar las propias ideas de forma apropiada, con respeto a los intereses de los demás. El objetivo de una conducta asertiva es satisfacer las necesidades y deseos de las dos partes que estén inmersas en la situación. Así, por ejemplo, una conducta asertiva supone capacidad para mantener una conversación; para expresar una negativa cuando sea necesario, para recibir positivamente una crítica; para dar y recibir aprecio; para satisfacer los deseos y necesidades propias respetando las de los demás. Consiste en tres sencillos pasos:

1. Escuchar activamente lo que se dice y mostrar a la otra persona que se le presta atención y se la atiende. Este paso obliga a concentrarse de pleno en la otra persona. Al escuchar atentamente se demuestra comprensión sobre la situación o punto de vista de la otra persona, aunque no se esté totalmente de acuerdo con ella. Toma gran relevancia el lenguaje corporal y las acciones realizadas.

Se debe mantener una postura erguida y firme, con la cabeza firme, pero no rígida, contacto visual normal que denote atención (pero no agresión, ni presión), cara relajada y acorde a lo que expresan en sus palabras, voz bien modulada acorde a lo que se dice, brazos y piernas relajadas, moviéndose con facilidad, extendidos, sin echarse hacia atrás, ni dejar alguna barrera frente a nosotros, mover la cabeza lentamente para asentir, incluso puede ser verbal (con un *aha, aha*), sonreír levemente, sin nunca expresar desagrado, cesura o desaprobación, tomar apuntes si es necesario, con el consentimiento del otro y no interrumpir al que habla.

2. Decir lo que uno mismo opina. Este paso permite expresar los propios sentimientos o pensamientos, sin insistir ni pedir disculpas. La expresión sin embargo (u otras alternativas razonables como, no obstante, por otra parte, además, aun así...) es una buena conexión entre el paso uno y dos. Se deben seguir los criterios para una retroalimentación útil descritos a continuación:

Es descriptiva más que evaluativa. Es útil concentrarse en lo que el individuo hizo en vez de convertir su conducta en una afirmación de lo que es.

Se concentra en los sentimientos generados en la persona que ha experimentado la conducta y que está ofreciendo la retroalimentación, le proporciona al individuo información clara sobre el efecto de su conducta, mientras que al mismo tiempo le da libertad para decidir lo que quiera hacer de ese efecto.

Es específica más que general, por ejemplo, se centra más en una conducta en particular, que en una característica personal conformada por dichas conductas.

Está orientada hacia conductas de las cuales el receptor puede hacer algo, la frustración aumenta cuando a una persona se le recuerda algún defecto del cual no tiene ningún control.

Se solicita más que impuesta, es más útil cuando el receptor siente que la necesita y la quiere.

Es oportuna es más útil en la primera oportunidad después de la conducta dada, dependiendo de la buena disposición del receptor para escucharla.

Se verifica para asegurar una comunicación clara, una forma de hacer esto es hacer que el receptor intente volver a expresar de otra forma la retroalimentación en cuestión, para ver si la versión del receptor concuerda con lo que quería decir el emisor.

No debe darse principalmente para “descargar” o desahogarse con otra persona.

No pregunta “¿por qué?”, permanece en los límites de la conducta y de las reacciones de una persona a esta conducta.

3. Decir lo que uno desea que suceda. Es el paso esencial para que se pueda indicar que acción o resultado se desea. Hay que hacerlo de forma clara y directa, sin vacilar ni insistir.

Tabla G.2*Formato de evaluación de escucha activa*

Nombre del evaluado:

	1	2	3	4	5
Postura erguida y firme					
Cabeza firme, pero no rígida					
Contacto visual normal que denota atención (pero no agresión, ni presión)					
Cara relajada y acorde a lo que expresan en sus palabras					
Voz bien modulada acorde a lo que se dice					
Brazos y piernas relajadas					
No se echa hacia atrás, ni deja alguna barrera frente a uno					
Mueve la cabeza lentamente para asentir, (incluso de manera verbal)					
Sonríe levemente					
Nunca expresa desagrado, cesura o desaprobación					
Toma apuntes si es necesario, con el consentimiento del otro					
No interrumpe al que habla					

Tabla G.3*Formato de evaluación de retroalimentación útil*

Nombre del evaluado:

Nombre del evaluado:	1	2	3	4	5	
Evaluativa, interpretativa						Descriptiva, no evaluativa
General, vaga						Específica, concreta
No expresó sentimientos						Expresó sentimientos
No dirigido hacia la conducta controlable						Dirigido hacia la conducta controlable
No la verificaron otros						Otros la verificaron

Tabla G.4

Programa de limpieza

¿Qué se debe limpiar?		¿Cuándo? Frecuencia	¿Quién? Responsable	¿Cómo se llevará a cabo?		
Área	Artículos			Actividades	Artículos necesarios	Procedimiento
Cuarto grande	Ferías	Cada mes	María	Mantener en orden los muebles y estantes	Ninguno	Poner las cosas en su área correspondiente Vigilar que nadie deje cosas fuera de lugar y si sucede pedirle que lo lleve a donde pertenece. Remover cosas innecesarias, inservibles o excesivas
	Papelería	Cada mes	Efrén	“”	“”	“”
	Emergencia	Cada mes	Giomar	“”	“”	“”
	Artículos varios	Cada mes	Diana	“”	“”	“”
Cuarto chico	Cama y escritorio	Cada mes	Giomar	“”	“”	“”
	Closet	Cada mes	Eloísa	“”	“”	“”
Uso común	Vidriera	Cada mes	Marcia	“”	“”	“”
	Biblioteca	Cada mes	Eloísa	“”	“”	“”
	Bote de basura	Cada mes	Todos (rol mensual)	“”	“”	“”

Tabla G.5*Formatos para las auditorías de los espacios de trabajo*

ÁREA:		RESPONSABLE:				
Elementos a evaluar	Criterios	Puntuación				
		1	2	3	4	5
Organización	1. Las cosas están en su lugar.					
	2. No hay materiales de otra área en el área asignada.					
	3. Sacaron las cosas que no son útiles					
	4. No se acumularon cosas innecesarias.					
Limpieza	1. No hay polvo en los artículos de uso común.					
	2. No hay basura, polvo o lodo en el piso.					
	3. Las superficies de trabajo no tienen basura o manchas.					
	4. Los estantes no tienen polvo					

ÁREA:		RESPONSABLE:				
Elementos a evaluar	Criterios	Puntuación				
		1	2	3	4	5
Organización	1. Las cosas están en su lugar.					
	2. No hay materiales de otra área en el área asignada.					
	3. Sacaron las cosas que no son útiles					
	4. No se acumularon cosas innecesarias.					
Limpieza	1. No hay polvo en los artículos de uso común.					
	2. No hay basura, polvo o lodo en el piso.					
	3. Las superficies de trabajo no tienen basura o manchas.					
	4. Los estantes no tienen polvo					

Apéndice H. Carta descriptiva y materiales de la propuesta de la tercera sesión del taller para los promotores y trabajadores de oficina de la zona centro.

Taller de proceso 5's y de relajación

Objetivos generales:

- Facilitar la obtención del orden y limpieza del espacio de trabajo en oficina.
- Fomentar el bienestar de los trabajadores a través del uso de estrategias de relajación.

Actividad	Objetivo	Descripción	Materiales	Tiempo
Introducción	Que los participantes conozcan en que consiste el proceso 5's	Se expondrá de manera oral cada uno de los pasos del proceso 5's (Socconini y Barrantes, 2007)	Recursos humanos	10min.
Seleccionar	Que los participantes tengan en su lugar de trabajo, sólo lo que se necesita, en la cantidad necesaria y cuando sea necesario.	<p>1.-Se identificarán las áreas de oportunidad para aplicar el proceso 5's y se formarán equipos de acuerdo al área de trabajo.</p> <p>2.-Se tomará una foto del área de trabajo de cada uno de los equipos.</p> <p>3.- Se le entregará a los participantes una lista con los pasos de selección para llevar a cabo las actividades consecutivas.</p> <p>4.-Se identificará el área de cuarentena y se enviará a los equipos responsables del área a que identifiquen los artículos que son innecesarios en su lugar de trabajo de acuerdo a los siguientes criterios: a) aquello que no se va a utilizar en el próximo mes, b) aquello que no se utilizó en el mes anterior, c) no se utiliza más de una vez al mes o se utiliza menos de una vez al mes, d) es más de lo que se necesita al mes.</p> <p>5.-Al identificar estos objetos se llevarán al área de cuarentena y se identificará cuál de las tres siguientes clasificaciones le corresponde: a) Están de más, b) Son obsoletos, c) Están dañados.</p> <p>6.-Después de haber agrupado los objetos se deberá seguir el siguiente esquema de decisión para agruparlos en las</p>	Copias con los pasos para Seleccionar Plumones Pintarrón Tarjetas Recursos humanos Cinta Adhesiva Cámara fotográfica	1hr. 10min.

		siguientes áreas: a) Descartar, b) Transferirlo, c) Regalarlo, d) Venderlo, e) Repararlo, f) Almacenarlo. (Se podrán hacer anotaciones para determinar cuál será el paso a seguir para organizar dichos objetos)		
Organizar	Que los participantes tengan un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.	1.-Los equipos deberán dibujar un croquis en el que se pueda identificar de manera visual y escrita donde irá cada uno de sus materiales de trabajo. 2.-Se pegarán en la pared para que todos puedan observar donde se situarán cada una de sus cosas, se les pedirá que le asignen colores de acuerdo a los usos que se le darán a las áreas. 3.-Posteriormente se les pedirá que prosigan a la organización de las áreas de acuerdo a lo que hayan establecido. Así mismo, de acuerdo a lo que se haya decidido hacer con los objetos en la actividad anterior, se proseguirá a situarlos en el lugar correspondiente.	Hojas en blanco Lápices Colores Recursos humanos	1hr. 10min.
Limpiar	Que los participantes eliminen la suciedad de sus áreas de trabajo y obtengan un lugar impecable.	1.-Cada equipo deberá llenar una tabla con respecto a su área, en la que plasmen lo siguiente: Qué se debe limpiar, con qué frecuencia, quién será el responsable y cómo se llevará a cabo (actividades, artículos de limpieza, procedimiento). 2.-Posteriormente los equipos deberán proceder a realizar la limpieza	Copias con la tabla para el programa de limpieza. Artículos de limpieza.	1hr.
Estandarizar	Establecer los procedimientos, prácticas y actividades que se deberán ejecutar consistente y regularmente para mantener limpias y en orden las áreas de trabajo.	1.-Se designará un grupo de auditores. 2.-De manera grupal se llenará una tabla en la que se expresen los elementos a evaluar en las auditorías, los criterios y la puntuación de las revisiones que se vayan a realizar. 3.-De manera grupal se determinará la periodicidad y fechas en las que se realizarán las auditorías. 4.-Se les presentarán de manera oral las recomendaciones a seguir para mantener en orden y limpias sus áreas de trabajo.	Copias con la tabla para auditorías. Hojas en blanco Lápices Recursos humanos	1hr.
Seguimiento	Que los participantes obtengan una retroalimentación del proceso efectuado para saber qué aspectos	1.-Los auditores pasarán a las áreas de trabajo para efectuar la revisión que se apuntará en las tablas correspondientes y al final le será entregado a los equipos responsables de las áreas.	Recursos humanos	30min.

	mejorar, a través de una revisión por parte de los auditores.	<p>2.- Se tomará una foto del área de trabajo de cada uno de los equipos.</p> <p>Se le pedirá a los participantes que repitan todo el proceso en sus respectivas áreas de trabajo habitual para realizar el seguimiento en la siguiente sesión.</p>	<p>Copias con la tabla para las auditorías</p> <p>Lápices</p> <p>Cámara fotográfica</p>	
Relajación	Fomentar en las participantes actividades de relajación que contribuyan a su salud emocional.	<p>Se le pedirá a los participantes que se sitúen acostados en el suelo en una posición cómoda y relajada, se pondrá música relajante y se les dirá que cierren los ojos, se les irá guiando para que vayan sintiendo cada parte de su cuerpos de los pies a la cabeza, que sientan como se van destensando sus músculos, se les dirá que piensen en un lugar seguro y cómodo, que mantengan la imagen en su mente y se hará silencio por un tiempo, posteriormente se les dirá que sientan como la energía pasa por su cuerpo en forma de un rayo de luz y se les irá guiando para que sientan cada parte de su cuerpos de la cabeza a los pies, se hará silencio nuevamente y para regresar se les irá guiando para que abran los ojos y se levanten lentamente.</p> <p>Se les preguntará cómo se sintieron durante la actividad.</p>	<p>Bocinas</p> <p>Reproductor para video</p> <p>Recursos humanos</p>	25min.
Retroalimentación	Conocer las impresiones de los participantes sobre las actividades realizadas.	<p>Se le pedirá a cada participante que responda de manera breve a las siguientes preguntas en plenaria:</p> <p>¿Qué les gustó?</p> <p>¿Qué cosas mejorarían?</p> <p>¿Qué aprendieron?</p>	Recursos humanos	5min.

NOTA: Los materiales escritos a utilizar en las actividades concernientes al tema de implementación del proceso 5's, se encuentran en el Apéndice E.

Apéndice I. Carta descriptiva y materiales de la propuesta de cuarta sesión del taller para los promotores y trabajadores de oficina de la zona centro.

Objetivos generales:

- Fomentar el bienestar de los trabajadores a través del uso de estrategias de activación física y mental.
- Facilitar la comprensión de las funciones propias de cada trabajador, así como las de sus compañeros, para lograr un mejor entendimiento de cómo éstas se relacionan entre sí.
- Facilitar la utilización de estrategias adecuadas de la comunicación.
- Facilitar la obtención del orden y limpieza del espacio de trabajo en oficina.

Tabla I.1

Taller de actividades físicas y mentales, clarificación de funciones e interrelación de puestos, seguimiento del proceso 5's y comunicación

Actividad	Objetivo	Descripción	Materiales	Tiempo
Activación física (Estiramientos y caminata)	Fomentar en los participantes la realización de actividades que contribuyan a su salud física.	Se realizarán estiramientos para calentar con los participantes (5min.). Posteriormente se harán los siguientes ejercicios físicos: caminata (10min.) marcha con estiramiento de brazos hacia arriba, al frente y a los lados (30s.), tijeras (30s.), yoguis (30s.), sentadillas (30s.), abdominales (30s.). Se realizarán estiramientos para enfriar (5min.)	Recursos humanos	25min.
Activación física (Competencia por equipos)	Fomentar en los participantes la realización de actividades que contribuyan a su salud física.	Se dividirá a los participantes en tres equipos, se les situará en una fila y se les dirá que cada integrante deberá correr hasta un meta (situada previamente), rodando un aro de hula hula, al llegar deberán pasar a través del aro desde la cabeza a los pies y de nuevo de los pies a la	Recursos humanos Aros hula hula	20min.

		cabeza, luego tendrán que regresar corriendo al final de la fila y así sucesivamente, hasta que todos los integrantes hayan pasado. El primer equipo en haber pasado completo, será el ganador.		
Activación mental (ABC)	Fomentar en los participantes la realización de actividades que contribuyan a su salud mental.	A cada participante se le entregará una hoja que tendrá escrito el abecedario completo en mayúsculas, se les pedirá que escriban al azar debajo de cada letra las letras “d, i, j” cuidando de que no queden debajo de las D, I, J mayúsculas. Se le dirá que peguen la hoja en la pared a la altura de los ojos y que lean en voz alta el abecedario escrito en mayúsculas, indicándoles que, si notan que debajo de la letra mayúscula hay una “i” minúscula, deberán subir su brazo izquierdo, si hay una “d” deberán subir su brazo derecho y si hay una “j” deberán subir ambos brazos. Tendrán que realizar estos movimientos de forma coordinada con la lectura en voz alta de cada letra mayúscula. Esta actividad deberá realizarse desde la A a la Z y luego de la Z a la A, si la persona se equivoca tendrá que sacudir su cuerpo y volver a comenzar desde el principio.	Copias del formato para la actividad ABC Cinta adhesiva Recursos humanos	15min.
Clarificación de funciones e interrelación de puestos.	Facilitar la comprensión de las funciones propias de cada trabajador, así como las de sus compañeros, para lograr un mejor entendimiento de cómo éstas se relacionan entre sí.	Se pondrá a los participantes en dos círculos concéntricos, por área de trabajo, los que estén en el círculo interior deberán hablar sobre las funciones que cubre en su puesto, mientras los del círculo exterior escuchan (40min.), posteriormente se intercambiarán los lugares (40min.). Al finalizar cada participante deberá escribir en una matriz cuáles son sus funciones y señalar con el trabajo de cuáles otras personas se relacionan (40min.).	Hojas en blanco Lápices Recursos humanos	2hrs.

Teléfono descompuesto	Describir como se da la información a través de la observación de su distorsión desde su fuente original hasta su destino final.	Se llevará el siguiente pequeño mensaje escrito: "Juan le dijo a Jaime que mañana tenía una invitación con la novia del hermano de José, y que si quería ir le hablara a Jacinto para que lo apuntara en la lista que tiene Jerónimo". Se numera a los participantes y se les sitúa en una fila Se lee el mensaje al número 1 al oído y se le pide que se lo repita al número dos, el cual tendrá que decírselo al número 3 y así sucesivamente hasta que haya llegado el mensaje al último participante. El mensaje final debe ser escrito en el pizarrón para que el grupo entero pueda leerlo. Así mismo, se escribirá el mensaje original, para poder compararlos. Al finalizar en plenaria se les realizarán las siguientes preguntas: ¿Qué diferencias hubo entre el mensaje que llegó y el mensaje original? ¿A qué creen que se haya debido esto? ¿Cómo se relaciona esto con lo que sucede en su equipo de trabajo?	El mensaje que se va a transmitir para el grupo. Pintarrón (o papel bond) Plumones Recursos humanos	30min.
Comunicación asertiva	Brindar información a los participantes sobre la comunicación asertiva	De manera oral se les explicará a los participantes qué es la comunicación asertiva (Cyril, 1976, pp. 18-19 y Puchol, 2006, pp. 137-162), cuáles son los pasos a seguir, incluyendo las características no verbales de una escucha activa, y los criterios para una retroalimentación útil, se fomentará la discusión durante la exposición. Previamente se les indicará que pueden tomar notas si así lo desean.	Pintarrón (o papel bond) Plumones Hojas en blanco Lápices Recursos humanos	30 min.
Escucha activa	Aplicación de las características de la escucha activa	Se sentará a los participantes en círculo y se les pedirá que en sus asientos vayan adquiriendo las	Recursos humanos	30min.

		<p>siguientes características en su lenguaje corporal que el facilitador les irá indicando:</p> <p>Ponemos una postura erguida y firme, Ponemos la cabeza firme, pero no rígida, Mantenemos un contacto visual normal que denote atención (pero no agresión, ni presión), Mantenemos la cara relajada y acorde a lo que expresan en sus palabras, Mantenemos la voz bien modulada acorde a lo que se dice, Ponemos los brazos y piernas relajadas, moviéndose con facilidad, extendidos, No nos echamos hacia atrás, ni dejamos alguna barrera frente a nosotros, Movemos la cabeza lentamente para asentir, incluso puede ser verbal (con un aha, aha), Sonreímos levemente, sin nunca expresar desagrado, cesura o desaprobación, Tomamos apuntes si es necesario, con el consentimiento del otro, No interrumpimos al que habla, Para retroalimentar el ejercicio en plenaria se realizarán las siguientes preguntas: ¿Qué observaron durante la actividad? ¿Qué mejorarían en ustedes mismos? ¿Qué mejorarían en sus compañeros?</p>		
Retroalimentación útil	Aplicación de los criterios para la retroalimentación útil	Se situará a los participantes en tríadas y se les asignarán los roles de retroalimentador, retroalimentado y observador, se les indicará que deberán rotar los roles hasta que cada uno haya desempeñado los tres papeles y se entregará a cada uno un formato de evaluación de los criterios de escucha activa y retroalimentación útil.	Copias del formato de evaluación de los criterios de escucha activa y retroalimentación útil. Lápices Recursos humanos	30min.

		<p>Posteriormente se les pedirá que el retroalimentado realice una de las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Crees que yo puedo ayudarte a aprender algo en este grupo? • ¿Qué cambios has visto en mí desde que nos conocimos? • ¿Qué le gusta más de lo que yo hago? <p>El retroalimentador deberá contestarla siguiendo los criterios de la retroalimentación útil, mientras que el retroalimentado sigue las características de la escucha activa (aprendidas en la actividad anterior) y el observador realiza apuntes en el formato de evaluación.</p> <p>Cada 3 minutos se indicará el cambio de roles y al finalizar los observadores deberán compartir sus apuntes acerca de los papeles representados por sus compañeros.</p> <p>Al finalizar en plenaria se realizarán las siguientes preguntas:</p> <p>¿Qué pudieron observar sobre su propia forma de escuchar activamente y de retroalimentar?</p> <p>¿Qué harían para lograr una mejor escucha activa y retroalimentación?</p>		
Revisión de avances en la oficina	Que los participantes obtengan una retroalimentación del proceso efectuado en la oficina para saber qué aspectos mejorar	Se le pedirá a cada uno de los participantes que describan los trabajos realizados en sus áreas de oficina y se les solicitará que muestren las fotos correspondientes al antes y al después de la realización de las mejoras. En plenaria cada participante podrá expresar sus comentarios hacia el trabajo de los demás compañeros tomando en cuenta los criterios a evaluar establecidos en la sesión anterior.	Recursos humanos Copia con la tabla para el programa de limpieza (Se elaborará de acuerdo a lo acordado en la sesión anterior) Copia con la tabla para las auditorías de los espacios de trabajo (Se elaborará de	30min.

		Posteriormente se les hará entrega de la tabla para el programa de limpieza tal cual ellos mismos lo estipularon y las encargadas de hacer las auditorías pasarán a cada área para llevar a cabo el seguimiento a través de calificación con la tabla para las auditorías de los espacios de trabajo.	acuerdo a los acordado en la sesión anterior) Lápices Cámara fotográfica USB	
Retroalimentación	Conocer las impresiones de los participantes sobre las actividades realizadas.	Se le pedirá a cada participante que responda de manera breve a las siguientes preguntas en plenaria: ¿Qué les gustó? ¿Qué cosas mejorarían? ¿Qué aprendieron?	Recursos humanos	5min.

NOTA: Como parte de este apéndice se incluye el formato que se utilizaría para llevar a cabo el seguimiento posterior al proceso 5's. Los materiales para las actividades concernientes a la segunda parte del tema de comunicación se encuentran en el Apéndice G.

Tabla I.2

Formatos para las auditorías de los espacios de trabajo

ÁREA:		RESPONSABLE:				
Elementos a evaluar	Criterios	Puntuación				
		1	2	3	4	5
Organización						
Limpieza						

ÁREA:		RESPONSABLE:				
Elementos a evaluar	Criterios	Puntuación				
		1	2	3	4	5
Organización						
Limpieza						

ÁREA:		RESPONSABLE:				
Elementos a evaluar	Criterios	Puntuación				
		1	2	3	4	5
Organización						
Limpieza						

Apéndice J. Orden del día de la reunión de revisión y creación de formatos de seguimiento con representantes de la zona centro y zona oriente.

Reunión para la revisión de formatos cuantitativos y la creación de formatos cualitativos de seguimiento.

Objetivo general: Facilitar la participación de los trabajadores en la elaboración de un formato cualitativo y el ajuste del formato cuantitativo, para que sean utilizados en la organización a partir de su emisión en el seguimiento de los proyectos.

Actividad	Objetivo	Descripción	Materiales	Tiempo
Revisión de los formatos existentes	Adquirir una perspectiva acerca de general de lo que se hace actualmente para efectuar los seguimientos de proyectos.	De manera impresa los participantes deberán leer cada uno de los formatos existentes para el seguimiento de proyectos.	Copias de formatos de seguimiento actuales Recursos humanos	15min.
Lluvia de ideas	Facilitar la generación de propuestas diferentes de variables a medir para el seguimiento de proyectos.	Se pedirá a los participantes que sugieran aquellas variables que creen que se deberían medir como parte del seguimiento de proyectos (mediante las preguntas ¿Qué otras cosas medirían? ¿Cómo mejorarían los formatos? ¿Qué más les gustaría que este reportado en los formatos?), indicándoles que pueden mencionar todas aquellas que se les ocurran pues más adelante se analizará su pertinencia. En una pizarra de irán anotando de un lado las propuestas para el formato cuantitativo y del otro para el formato cualitativo.	Pintarrón (o papel bond) Plumones Recursos humanos	15min.

Elección de variables	Obtener una lista de variables para que sean agregadas a los formatos de seguimiento.	En plenaria los participantes analizarán la pertinencia de la medición de cada una de las variables propuestas en la lluvia de ideas y se elegirán las que mejor representen lo que se quiere evaluar como parte del seguimiento de los proyectos, tanto de forma cuantitativa como cualitativa.	Pintarrón (o papel bond) Plumones Recursos humanos	30min.
Corrillos	Facilitar la obtención de propuestas de ajuste de los formatos cuantitativos existentes o de creación de nuevos formatos cualitativos.	Se formará a los equipos en parejas y se les asignará hacer un ajuste al formato cuantitativo o diseñar un formato cualitativo de seguimiento, en el que incluyan las variables elegidas para medir.	Hojas en blanco Lápices Recursos humanos	30min.
Presentación de las propuestas	Facilitar el intercambio de ideas y la discusión acerca de los formatos propuestos.	En las mismas parejas de la actividad anterior los participantes tendrán que presentar sus propuestas de formato, los demás participantes podrán hacer observaciones para retroalimentar el trabajo de sus compañeros.	Hojas en blanco Lápices Recursos humanos	30min.
* Al finalizar se les hará saber que el encargado del seguimiento de proyectos tomará todas las propuestas presentadas para conformar una versión final de los formatos tomando en cuenta la manera en la que deberán ser expresados los datos para poder hacer más fácil su medición y análisis, y que cuando éstos estén listos se les presentarán de manera oficial.				

Apéndice K. Guía de entrevista semiestructurada para la evaluación de ambientes de trabajo saludables.

Para la evaluación del ambiente de trabajo saludable se realizarán preguntas de acuerdo a cada uno de los factores que lo conforman, por lo que los reactivos se encuentran organizadas en apartados, las que están en negritas corresponden a las preguntas generadoras para cada factor, mientras que las demás son complementarias.

1. Ambiente físico

¿Qué diferencias notas con respecto al año anterior en el entorno o espacio físico en el que trabajas actualmente?

¿Cómo es actualmente la estructura, la ventilación, iluminación, mobiliario, materiales, el orden, el mantenimiento, la limpieza?

¿Consideras que hay algo que se podría mejorar en tu ambiente físico de trabajo?

2. Ambiente psicosocial

¿Qué diferencias notas con respecto al año anterior en cuanto al ambiente psicológico y social?

¿Cómo se da el trabajo en equipo en la organización?

¿Cómo es la organización del trabajo?

¿Cómo es el manejo del tiempo para la ejecución de las actividades?

¿Cómo es la claridad en el establecimiento y la distribución de las tareas?

¿Cómo es la comunicación entre las personas que trabajan en la organización?

¿Cómo es la relación entre tus compañeros, tus superiores y la gente que está a tu cargo (si la hubiera)?

¿De qué manera la organización protege tus intereses, te recompensa y permite que te sientas satisfecho con tu trabajo?

¿Consideras que ahora en la organización tus derechos son protegidos? ¿Cuáles son las razones por las que das esta respuesta?

¿Consideras que hay algo que se podría mejorar en el ambiente psicológico y social?

3. Recursos personales de salud en el trabajo

¿Qué diferencias con respecto al año anterior en cómo la organización te ayuda a mejorar o a mantener tus prácticas personales de salud física y mental?

¿De qué manera la organización monitorea actualmente tu estado de salud física y mental?

¿Cuentan con servicios de salud primaria?

¿Se les da información, capacitación, apoyo financiero o recursos para la prevención de enfermedades?

¿Cuentan con programas para alentarlos a que adopten prácticas saludables?)

¿Consideras que hay algo que se podría mejorar en cuanto a los recursos con los que cuentas para mantener tu salud física y mental?

4. Participación de la organización en la comunidad

¿Qué diferencias notas con respecto al año anterior en la relación de la organización con la comunidad?

¿Qué diferencias notas con respecto al año anterior en el impacto de la organización en la comunidad?

¿De qué manera la organización impacta en la salud física y mental de la comunidad?

¿De qué manera la organización impacta en la seguridad y bienestar de la comunidad?

¿De qué manera la organización impacta en la salud física y mental de tu familia?

¿De qué manera la organización impacta en la seguridad y bienestar de tu familia?

¿De qué manera la organización impacta en la salud física y mental de las personas que colaboran de manera externa?

¿De qué manera la organización impacta en la seguridad y bienestar de las personas que colaboran de manera externa?

¿Consideras que hay algo que se podría mejorar en cuanto a la forma en la que la organización impacta en la comunidad?