

Los riesgos psicosociales, un área de oportunidad en el sector servicios

Arq. Andrea Zapata Rejón

Autor principal

Universidad Autónoma de Yucatán

andreaorejonzapata@gmail.com

Dra. Olivia Jiménez Díez

Coautor

Universidad Autónoma de Yucatán

0000-0002-4514-5241

jdiez@correo.uady.mx

Dra. Leonor Elena López Canto

Coautor

Universidad Autónoma de Yucatán

0000-0001-9701-5193

leonor.lopez@correo.uady.mx

RESUMEN:

Atender los factores de riesgo psicosociales es un medio para erradicar el problema de la salud y el bienestar de las personas que se desempeñan en las organizaciones. El presente estudio tiene por objetivo proponer estrategias de mejora que ayuden a disminuir los factores de riesgo psicosociales identificados en la administración y operación de un Desarrollo Residencial de la Península de Yucatán. Para ello se aplicó a una muestra de 186 trabajadores la metodología establecida en la NOM 035, además de hacer un análisis de los índices utilizados por la empresa para medir las condiciones laborales de sus departamentos, estos son, Índice de rotación de personal y el informe de clima organizacional 2019-2021. La calificación global de la empresa tras la aplicación de la NOM-035 fue de 105 puntos, reflejando un nivel de riesgo alto. Se evidencia la urgencia de implementar medidas para reducir los niveles de los factores propios de la actividad, particularmente en la carga de trabajo y jornada laboral, liderazgo y relaciones de trabajo. Las estrategias de mejora se dividen en tres horizontes: 1. Campaña de sensibilización general para toda la empresa, 2. Acciones específicas e inmediatas para la disminución de los factores de riesgo psicosocial y favorecer el entorno organizacional, y 3. Acciones a largo plazo para la evolución de la cultura organizacional en la empresa; cada uno con enfoques específicos destinados a fortalecer la cultura organizacional, mejorar el entorno organizacional y disminuir los factores de riesgo psicosociales.

Palabras clave: Factores de riesgo psicosociales, NOM 035, liderazgo, cultura organizacional, clima organizacional, rotación de personal.

Psychosocial risks, an area of opportunity in the services sector

ABSTRACT:

Addressing psychosocial risk factors is a way to eradicate the problem of health and well-being of people who work in organizations. The objective of this study is to propose improvement strategies that help to reduce the psychosocial risk factors identified in the administration and operation of a Residential Development in the Yucatan Peninsula. To do this, the methodology established in NOM 035 was applied to a sample of 186 workers, in addition to an analysis of the indices used by the company to measure the working conditions of its departments, these are, Personnel turnover index and the report of organizational climate 2019-2021. The company's overall rating after the application of NOM-035 was 105 points, reflecting a high risk level. The urgency of implementing measures to reduce the levels of the activity's own factors is evident, particularly in workload and work hours, leadership and work relationships. The improvement strategies are divided into three horizons: 1. General awareness campaign for the entire company, 2. Specific and immediate actions to reduce psychosocial risk factors and improve the organizational environment, and 3. Long-term actions to the evolution of the organizational culture in the company; each with specific approaches aimed at strengthening organizational culture, improving the organizational environment and reducing psychosocial risk factors.

Key words: Psychosocial risk factors, NOM 035, leadership, organizational culture, organizational climate, personnel turnover.

Riscos psicossociais, uma área de oportunidade no setor de serviços

RESUMO:

Abordar os fatores de risco psicossociais é um meio de erradicar os problemas de saúde e bem-estar das pessoas que trabalham em organizações. O objetivo deste estudo é propor estratégias de melhoria para ajudar a reduzir os fatores de risco psicossociais identificados na gestão e operação de um empreendimento residencial na Península de Yucatán. Para tanto, foi aplicada a metodologia estabelecida na NOM 035 a uma amostra de 186 trabalhadores, além de serem analisados os índices utilizados pela empresa para mensurar as condições de trabalho de seus departamentos, a saber, o Índice de Rotatividade de Pessoal e o Relatório de Clima Organizacional 2019-2021. A classificação geral da empresa após a implementação do NOM-035 foi de 105 pontos, refletindo um alto nível de risco. É urgente a implementação de medidas que reduzam os níveis de fatores inerentes à atividade, nomeadamente em termos de carga horária e jornada de trabalho, chefia e relações laborais. As estratégias de melhoria são divididas em três horizontes: 1. Campanha geral de conscientização para toda a empresa, 2. Ações específicas e imediatas para reduzir os fatores de risco psicossociais e melhorar o ambiente organizacional, e 3. Ações de longo prazo para evoluir a cultura organizacional na empresa; Cada um com abordagens específicas que visam

fortalecer a cultura organizacional, melhorar o ambiente organizacional e reduzir os fatores de risco psicossociais.

Palavras-chave: Fatores de risco psicossociais, NOM 035, liderança, cultura organizacional, clima organizacional, rotatividade de pessoal.

Introducción.

Durante los últimos años el mundo se ha enfrentado a grandes cambios en las dinámicas y prácticas que rigen la vida en el mundo laboral. Existe un contexto de globalización y competitividad dominado por el desarrollo tecnológico y la necesidad de obtener resultados de calidad lo más pronto posible.

En años anteriores, la preocupación de las empresas por los trabajadores se limitaba a cumplir con lo mínimo normativo en materia laboral, tales como el pago oportuno del salario y estar dentro de los parámetros del número de horas permitido por jornada. Actualmente, se ha observado la creciente tendencia de procurar al trabajador desde el cuidado y prevención de los riesgos físicos y ambientales en el trabajo en general (Moreno, 2011).

Esta transformación en la forma de relacionarse de la empresa con el trabajador trajo consigo cambios significativos como:

[...] la consideración de una concepción biopsicosocial de la salud y la necesidad de que esta sea promovida en los lugares de trabajo. Ello ha supuesto una concepción de la prevención de los riesgos y accidentes laborales que incluye los llamados riesgos ergonómicos y psicosociales. Ha llevado también a la consideración de los daños psicosociales como una de las consecuencias de una inadecuada prevención de riesgos (Peiró, 2004, p. 180).

Si bien, la implementación de la norma NOM-035-STPS-2018 (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2016) representa un avance importante, en la práctica se han detectado ambigüedades sobre la definición de los alcances, sustento teórico y metodología en lo que respecta al tratamiento de los factores de riesgo psicosociales, lo que ha desvirtuado los objetivos de la norma en su fase de implementación en las empresas, reduciendo así, los beneficios para el trabajador (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2018, p. 2).

En el contexto del presente estudio de caso, la concepción atribuida al Desarrollo Residencial de la Península de Yucatán (DRPY) se caracteriza por su representación como un ente corporativo, al cual se refiere convenientemente como una "empresa". En este marco conceptual, el DRPY se percibe como una entidad organizacional que, si bien ostenta una identidad unificada, está conformada por un conjunto de empresas más reducidas, cada una especializada en diversos ámbitos particulares cuyo objetivo común es satisfacer las necesidades de administración y operación del complejo habitacional y las amenidades que lo componen. Esta caracterización no solo refleja la estructura jerárquica y funcional del DRPY, sino

que también sugiere una dinámica operativa diversificada, donde las distintas unidades empresariales colaboran en aras de alcanzar los objetivos globales del desarrollo residencial en cuestión.

Es por ello que el presente estudio tiene el objetivo de proponer estrategias de mejora que ayuden a disminuir los factores de riesgo psicosociales identificados en la administración y operación de un Desarrollo Residencial de la Península de Yucatán.

Para lograrlo, se determinaron los siguientes objetivos particulares:

1. Identificar los factores de riesgo psicosociales prevalecientes en la empresa.
2. Identificar el área laboral en la cual se observa una mayor incidencia de los riesgos psicosociales prevalentes, así como determinar la categoría, dimensión y dominio más destacado para dirigir el diseño de propuestas de mejora.
3. Evaluar de manera multifactorial el Liderazgo en el Departamento de Alimentos y Bebidas.
4. Proponer acciones de mejora para disminuir los factores de riesgo psicosociales, acorde a los criterios descritos por la normativa mexicana aplicable a respecto, la NOM-035-STPS-2018, prevalecientes en el área con mayor incidencia, que puedan ser replicables para el resto de la empresa.

Metodología.

El diseño del estudio de caso es descriptivo de tipo cualitativo puesto que tiene como finalidad catalogar los factores de riesgo psicosociales con mayor incidencia en la empresa y el estudio de las acciones realizadas para erradicarlas, mediante la comparación de lo descrito en los documentos que dan constancia de la implementación de dichas estrategias y la percepción de los colaboradores, recopilada de manera verbal a través de entrevistas.

Para ello, se analizaron los resultados de la aplicación del cuestionario de la Guía de Referencia I- Cuestionario para Identificar a los trabajadores que fueron sujetos a acontecimientos traumáticos severos; y la Guía de Referencia III- Identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial y evaluación del entorno organizacional en los centros de trabajo, de la NOM-035, en una población de 168 trabajadores para evaluar el estado actual de la empresa; así como, la revisión documental del portafolio de evidencias de las acciones preventivas y correctivas de los factores señalados por la norma. Asimismo, se llevó a cabo un análisis de los índices utilizados por la empresa para medir las condiciones laborales de sus departamentos, estos son:

1. Índice de rotación de personal.
2. Informe de clima organizacional 2019-2021.

El análisis del índice de rotación de personal y la recopilación de datos relativos a las causas de desvinculación definitiva proporcionados por la empresa, permiten verificar la concordancia de las

conclusiones obtenidas a través de los resultados de las encuestas conforme a la Norma Oficial Mexicana NOM-035 en el contexto real de la organización.

Por otro lado, el cuestionario empleado para elaborar el Informe de clima organizacional 2019-2021 ha servido como fundamento para identificar las problemáticas específicas de la empresa por área departamental. Dado que, conforme a la estructura de aplicación y evaluación de la Norma Oficial Mexicana NOM-035, se obtiene un resultado global de la empresa, este refleja diversos entornos organizacionales, cada uno influenciado por distintos factores de riesgo psicosocial, en función de las responsabilidades y ubicación laboral de cada departamento.

Por lo que se concluyó que la evaluación específica pertinente requiere identificar la condición de los factores de riesgo psicosociales y del entorno organizacional más desfavorables por departamento, con el objetivo de encontrar los factores con mayor prevalencia que conforman las condiciones de las áreas críticas de la empresa, para lo cual, se propone, llevar a cabo un segundo análisis de los datos obtenidos del Informe de clima organización 2019-2021 de la empresa Gestión de Servicios.

De manera complementaria y a fin de convalidar los datos resultados del segundo análisis del Informe de clima organizacional 2019-2021, se llevó a cabo entrevistas sobre las condiciones del entorno organizacional al departamento con mayor necesidad de atención (Alimentos y Bebidas), para la alineación de la propuesta de acciones de mejora con las necesidades y características del departamento. Permitiendo también, proponer estrategias más cercanas a la realidad de la empresa, enfocadas en los factores específicos que la afectan las áreas más críticas, en miras de que pudiesen ser replicados de manera óptima en el resto de los departamentos.

Con el propósito de constatar el cumplimiento de las disposiciones que integran el presente procedimiento de diagnóstico, se aplicó el criterio muestral contenido en la Tabla 1. Muestreo por selección aleatoria, de la NOM-035, p. 21; el cual indica, que por más de 105 trabajadores será necesario entrevistar 1 por cada 35 trabajadores hasta un máximo de 15.

En el año de la elaboración del presente trabajo se tiene un promedio de 237 colaboradores (DRPY, 2022) por lo que, bajo este fundamento, se propone la realización de 7 entrevistas:

2 entrevistas fueron realizadas a personal del departamento de Recursos Humanos, involucrados directamente con los programas de capacitación; y el proceso de reclutamiento y selección del personal, para entender el contexto de la organización y el historial de los puestos de trabajo entre los años 2020 a 2022.

Asimismo, se entrevistaron de manera presencial a 6 colaboradores a cargo de personal en un rango intermedio, empleando como base el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Bass y Avolio, 2004), para identificar el tipo de liderazgo predominante en el departamento y poder determinar la pertinencia de temas de capacitación.

Por otro lado, para complementar la información y conocer la percepción de los subordinados con respecto a sus líderes de área, se utilizó el mismo instrumento, en su versión disponible de hetero evaluación; el cual, fue aplicado de manera digital a través de la herramienta para gestión de encuestas en línea GoogleForms a 22 colaboradores de nivel operativo.

No obstante, para la elaboración de este trabajo se analizaron los resultados de la aplicación de la NOM-035 indicados en la norma para empresas que presentan más de 50 trabajadores, por lo que el diseño y características en su aplicación escapan de nuestro control, dado que fueron efectuadas anterior a la realización del estudio. Además de considerar las limitantes respectivas a los permisos y acceso a la información que se nos proporcionó durante la revisión documental de los registros de la empresa.

Por su parte, la Contingencia Sanitaria por Covid-19 trajo consigo un aumento circunstancial en el índice de rotación de personal durante los años 2020 y 2021, por lo cual, de 17 personas identificadas como personas sujetas a acontecimientos traumáticos severos a partir de la aplicación de los cuestionarios, 8 individuos ya no laboran en la empresa, es decir, hubo una reducción del 47% de la muestra por lo que no fue posible analizar en su totalidad las acciones de seguimiento que indica la norma.

Resultados y Discusión.

En la muestra recabada se observa una importante brecha de género entre personal desempeñando puestos de mando. Se encontró que la totalidad de los puestos de mandos medios y superiores son ocupados por colaboradores del género masculino, así como también, se identificó a un personal femenino asumiendo el cargo de responsable del área de trabajo sin compensación emocional o monetaria por ello. Importante destacar que, en entrevista con el Gerente de Alimentos y Bebidas, se comentó que estaba en proceso de ascenso con incremento de salario, sin embargo, no se dieron más detalles con respecto al proceso.

Se encontró que el 15.38% de los encuestados, catalogados a su vez como subordinados desempeña la figura del líder sin contar con el título (debido a factor de antigüedad) o algún tipo de compensación, con el objetivo de cubrir la vacante.

Entre estos, se destaca el elemento de mayor antigüedad de la muestra con 16 años dentro de la empresa y 47 años de edad, que ocupa el puesto de auxiliar de cocina, el cual, a pesar de desempeñar el cargo de encargado del área en uno de los centros de consumo no ha sido ascendido debido a problemas de conducta. Sin embargo, el colaborador presenta un nivel de escolaridad básica, que, a pesar de contar con un plan de capacitación para concluir los estudios dentro de la empresa, no se ha registrado aumento en su estatus de escolaridad o puesto, esto debido a la carencia de la organización por Desarrollar a su capital humano, particularmente en el tema de planes de carrera.

Por otro lado, se identificó correlación entre la percepción de líderes y subordinados, ya que en la recolección de datos de ambos hemisferios se consideró predominante el liderazgo de tipo transformacional. Lo cual, podría deberse a un sesgo de las características del clima organizacional del departamento.

También, observó que la percepción de las variables satisfacción, efectividad y promoción del esfuerzo extra es considerada por los subordinados con un desempeño menor al manifestado por los líderes evaluados.

No se puede dejar de lado que algunos puestos de trabajo, por la ubicación del centro de consumo dentro del complejo, se encuentran apartados de la dinámica organizacional, por lo que los colaboradores en estos entornos pasan desapercibidos y no reciben de igual manera los beneficios de los programas de reconocimiento, como el empleado del mes, y prestaciones de la empresa, como el programa de estudios para terminar la educación básica, la capacitación en oficios técnicos y la capacitación integral para especialización de acuerdo a las características e intereses del colaborador.

Para concluir se identificó un estilo de liderazgo enraizado en la cultura organizacional del departamento. La elevada rotación del personal, no permite dar continuidad a los programas de reconocimiento del desempeño, capacitación y desarrollo. Asimismo, el ritmo acelerado de trabajo provocado por la falta de ocupación de vacantes en puestos de mandos medios dificulta la implementación de estrategias para mejorar la relación entre líderes de área y subordinados. Por lo que se sugiere que las estrategias de mejora enfoquen los esfuerzos al desarrollo de clima organizacional para la promoción de la formación de líderes dentro de la empresa, la revisión del proceso de inducción de los nuevos elementos reforzando la relación y primer contacto con el jefe directo y establecer medidas orientadas a que los recursos en educación y capacitación con los que cuenta la empresa sean accesibles para todos los miembros de la organización y realmente se aproveche el recurso. Esto último abordado como parte de la estrategia de mejora continua dentro de la empresa.

Conclusión.

Se identificó un estilo de liderazgo enraizado en la cultura organizacional del departamento. La elevada rotación del personal, no permite dar continuidad a los programas de reconocimiento del desempeño, capacitación y desarrollo. Asimismo, el ritmo acelerado de trabajo provocado por la falta de ocupación de vacantes en puestos de mandos medios dificulta la implementación de estrategias para mejorar la relación entre líderes de área y subordinados. Por lo que se sugiere que las estrategias de mejora enfoquen los esfuerzos al desarrollo de clima organizacional para la promoción de la formación de líderes dentro de la empresa, la revisión del proceso de inducción de los nuevos elementos reforzando la relación y primer contacto con el jefe directo y establecer medidas orientadas a que los recursos en educación y capacitación

con los que cuenta la empresa sean accesibles para todos los miembros de la organización y realmente se aproveche el recurso. Esto último abordado como parte de la estrategia de mejora continua dentro de la empresa.

Estas estrategias de mejora se dividen en tres horizontes: 1. Campaña de sensibilización general para toda la empresa, 2. Acciones específicas e inmediatas para la disminución de los factores de riesgo psicosocial y favorecer el entorno organizacional, y 3. Acciones a largo plazo para la evolución de la cultura organizacional en la empresa; cada uno con enfoques específicos destinados a fortalecer la cultura organizacional, mejorar el entorno organizacional y disminuir los factores de riesgo psicosocial.

1. Campaña de sensibilización general para toda la empresa
 - Crear un programa para la prevención de factores de riesgo psicosocial, la promoción de un entorno organizacional favorable y la prevención de violencia laboral.
 - Realizar un programa en el que se aborde una categoría de los factores de riesgo psicosocial por mes, yendo de la más crítica a la menos crítica. Para ello, se recomienda basarse en los resultados y conclusiones presentados en el presente trabajo. A su vez, puede retomarse el material gráfico utilizado al inicio de la campaña y actualizarlo.
 - Reforzamiento de la aplicación y difusión.
2. Acciones específicas e inmediatas para la disminución de los factores de riesgo psicosocial y favorecer el entorno organizacional.

Tabla No. 1:

Acciones específicas e inmediatas

Factor	Estrategia	Beneficios
Carga de trabajo Jornada de trabajo Organización del tiempo de trabajo.	Establecer un máximo de horas de entrada y salida para evitar el alargamiento de la jornada laboral, por medio del equipo de registro de entradas y salidas del personal (reloj checador).	Prevención del agotamiento: El establecimiento de límites en las horas de trabajo ayuda a prevenir el agotamiento y el burnout, lo que a su vez mejora la productividad. Según un estudio del Harvard Business Review, los empleados agotados son un 63% más propensos a tomar días de enfermedad y su productividad es un 21% menor. Mayor eficiencia: Limitar las horas de trabajo puede llevar a una mayor eficiencia y enfoque durante las horas laborales, ya que los empleados saben que tienen un tiempo limitado para completar sus tareas. Menor absentismo: Las políticas que limitan las horas de trabajo pueden reducir el absentismo laboral. Un estudio de la <i>European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions</i>

		encontró que los empleados con mejores condiciones laborales y horarios más regulados presentan menores tasas de absentismo. Mejora en la retención de empleados: Las organizaciones que evitan jornadas laborales excesivas tienen más probabilidades de retener a sus empleados, ya que estos valoran el equilibrio entre su vida laboral y personal. La retención de personal está directamente relacionada con una mejor moral y satisfacción en el trabajo. Menor riesgo de errores y accidentes: Los empleados que no están sobrecargados de trabajo tienden a cometer menos errores y tienen menos accidentes laborales. Esto es especialmente importante en industrias donde la seguridad es crítica.
Liderazgo y relaciones de trabajo Control sobre el trabajo	Introducción de nuevas prácticas de retroalimentación y reconocimiento: Se propone la implementación de una estructura de guion para reuniones semanales de equipo, que incluya la discusión de aspectos positivos, áreas de mejora y soluciones, así como el reconocimiento de logros destacados a nivel grupal y reconocimiento de logros personales entre compañeros.	Un guion bien elaborado puede asegurar que todos los miembros del equipo tengan la oportunidad de contribuir, fomentando una mayor colaboración y diversidad de ideas. Un estudio de Cohen, Rogelberg, Allen y Luong (2011) destaca que las reuniones que fomentan la participación activa de los miembros del equipo son más productivas y generan mejores soluciones. La participación en la toma de decisiones puede aumentar la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados. Un estudio de Rafferty y Griffin (2006) en el Journal of Management encontró una relación positiva entre la participación de los empleados en la toma de decisiones y su satisfacción laboral. Un estudio de Kim y Lee (2013) en el Journal of Organizational Behavior encontró que los empleados que participaban en la toma de decisiones experimentaban un mayor sentido de control sobre su trabajo y una mayor motivación intrínseca.
Reconocimiento del desempeño	Reformulación del proceso de selección del "Empleado del Mes". Se sugiere reevaluar el método actual de selección basado en nominaciones y votos, considerando la inclusión de criterios objetivos como puntualidad, satisfacción del cliente y participación en programas de capacitación.	El reconocimiento público a través del programa de "Empleado del Mes" puede aumentar la moral y la motivación de todos los empleados. Un estudio realizado por Peterson et al. (2012) encontró que el reconocimiento en el lugar de trabajo se asociaba con niveles más altos de satisfacción laboral y compromiso organizacional. Asimismo, según un estudio de Keller y Meaney (2017), el reconocimiento positivo tiene un efecto significativo en el aumento de la productividad.
	Implementación de un sistema de bonificación	Reconocer y premiar el desempeño excepcional puede aumentar la retención de empleados talentosos y valiosos para la organización.

	para líderes informales. Se propone establecer un sistema de incentivos para aquellos empleados que ejercen funciones de liderazgo sin ocupar formalmente un cargo de mando medio, por tratarse de personas que ocupan una vacante pendiente, pero que, a su vez, no acreditan los requisitos para obtenerla indeterminadamente.	Un informe de Bersin by Deloitte (2013) encontró que las empresas con programas de reconocimiento efectivos tienen una tasa de retención de empleados hasta un 31% mayor.
--	--	---

Nota: Desarrollo propio

3. Acciones a largo plazo para la evolución de la cultura organizacional en la empresa

- Mejorar el proceso de inducción.
- Desarrollo de planes de carrera.
- Programas de capacitación en liderazgo inclusivo.
- Mentoría y coaching.
- Promoción de la diversidad en la selección y promoción.
- Establecimiento de objetivos y métricas de género.

La puesta en marcha de estas estrategias se espera que contribuyan a la disminución de los riesgos psicosociales y la mejora del clima organizacional y, conduzcan a una mejora significativa en la satisfacción laboral, así como la productividad y la competitividad en su conjunto.

Referencias.

Bersin by Deloitte. (2013). The Employee Recognition Maturity Model.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-employee-recognition-maturity-model-2013.pdf>

Cohen, S. G., Rogelberg, S. G., Allen, J. A., & Luong, A. (2011). Meeting design characteristics and attendee perceptions of staff/team meeting quality. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 15(1), 90-104. <https://doi.org/10.1037/a0021549>

- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2010). *Absence from work. Eurofound*. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2010/absence-from-work>
- Keller, T., & Meaney, M. (2017). The impact of employee recognition on engagement. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/08/the-impact-of-employee-recognition-on-engagement>
- Kim, T. Y., & Lee, D. R. (2013). Supervisor–subordinate relationship and employee empowerment: The moderating roles of power distance and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 834–857. <https://doi.org/10.1002/job.1837>
- Moreno, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Revista Med Segur Trab*, 57(1), 1-262.
- Peiró, J. M. (2004). El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo. *Actualiza Revista*, 3(2), 179-186.
- Peterson, D. K., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrowitz, J. (2012). CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high-technology start-up and established firms. *Journal of Management*, 38(5), 1528-1550. <https://doi.org/10.1177/0149206310385947>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154–1162. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1154>
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2018). *¿Quiénes somos?* <https://www.gob.mx/stps>