

## **Análisis de la implementación de la Norma Oficial Mexicana-035 y de las estrategias de comunicación utilizadas en el interior de una empresa privada**

**Analysis of the implementation of the Official Mexican Standard-035 and the communication strategies used within a private organization**

Cristina Barroso Camiade<sup>1</sup> | [ORCID ID](#)

[cristina.barrosoca@anahuac.mx](mailto:cristina.barrosoca@anahuac.mx)

Universidad Anáhuac México-Norte, México

Dra. Eva María Pérez Castrejón<sup>2</sup> | [ORCID ID](#)

[evamaria.perez@upaep.mx](mailto:evamaria.perez@upaep.mx)

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP), México

Recepción: 11/04/2023 Revisión: 20/06/2023 Aceptación: 29/06/2023 Publicación: 30/06/2023

<https://doi.org/10.5783/10.5783/revrrpp.v13i25.803>

### **Resumen**

La entrada en vigor de la Norma Oficial Mexicana-035 (NOM-035) generó un cúmulo de necesidades de información en las organizaciones públicas y privadas para explicar tanto a los líderes como a los colaboradores el objetivo, propósito, alcance y beneficio de la norma, además de saber cuáles son las consecuencias por no cumplirla, así como las obligaciones de cada uno de ellos al interior de estas organizaciones. Lo anterior, provocó la necesidad de estudiar este fenómeno para entender la forma en qué fue implementada la NOM-035 al interior de una organización y conocer las estrategias de comunicación que fueron diseñadas para darla a conocer, ya que solo llevando mensajes claros a los diferentes públicos de la organización se podrá dar una pronta adopción de la norma que se traduzca en su rápida puesta en práctica. Se propuso el uso de una metodología de investigación cualitativa, con un diseño fenomenológico utilizando como técnica la entrevista semi estructurada focalizada para poder describir y analizar el fenómeno a través de los sujetos que lo vivieron para comprender la forma en cómo lo experimentaron y los significados que le dieron. Es necesaria la estrategia transversal para tener mayor claridad sobre acciones a realizar y el mensaje a comunicar y así provocar beneficios que son resultado de la comunicación.

**Palabras claves:** México, NOM-035, comunicación organizacional, empresa, comunicación interna

---

<sup>1</sup> Cristina Barroso Camiade es docente e investigadora en la Universidad Anáhuac México-Norte ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1886-5075>. Contacto principal para la correspondencia editorial.

<sup>2</sup> Eva María Pérez Castrejón es profesora e investigadora de la UPAEP en México. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3295-3901>.

## **Abstract**

According to the International Labor Organization (ILO), psychosocial risks are manifested within every organization, they are considered a global health problem present in developed and developing countries that negatively affect all workers equally, regardless of their profession, hierarchical level and organization in which they work. These psychological and social risks can manifest as anxiety, severe stress or sleep disorders and may be related to the type of workday or exposure to severe traumatic events. Two things need to be highlighted: first, the fact that along with the emergence of these risks, a regulation was not born that would allow working on them with the objective of protecting the well-being and health of workers; and second, in this scenario it becomes clear that the workplace is the most important source of these risks, which is why it becomes the best space to prevent them and work on them. Due to the above, it is that in 2016, the Ministry of Labor and Social Welfare (STPS) through the National Program for Emotional Well-being and Human Development at Work (PRONABET) promoted a draft standard (NOM-035), with the objective of identifying, analyzing and preventing psychosocial risks within organizations in order to stimulate a culture of prevention in Mexico that is reflected in the work environment of organizations. The entry into force of the Official Mexican Standard-035 (NOM-035) generated a host of information needs in public and private organizations to explain to both leaders and employees the objective, purpose, scope, and benefit of the standard in addition to knowing what the consequences are for not complying with it, as well as the obligations of each of them within these organizations.

The implementation of NOM-035 could not be understood without the application of communication strategies within the companies, this communication has been proposed from its origin to give a response to the community and therefore to public and private organizations, which refers us to the definition of Pasquali (1990), which alludes to the fact that communication appears when society is formally structured and without this there would be no structure. Communication in organizations manifests itself as the maximum sign of expression of individuals, through which effective human relationships can be linked through signs that structure messages and establish common meanings through a participatory process of sender and receiver. The foregoing caused the need to study this phenomenon to understand the way in which NOM-035 was implemented within a company and to know the communication strategies that were designed to make it known, since only carrying clear messages to the different organizations of the organization, it will be possible to give a prompt adoption of the standard that translates into its rapid implementation. The use of a qualitative research methodology was proposed, with a phenomenological design using the focused semi-structured interview as a technique to be able to describe and analyze the phenomenon through the subjects who lived it to understand the way in which they experienced it and the meanings that they gave.

**Keywords:** México, NOM-035, organizational communication, companies, internal communication

## **Sumario**

1. Introducción 2. Marco Teórico 3. Metodología 4. Resultados 5. Discusión y Conclusiones 6. Referencias.

## **Summary**

1. Introduction 2. Theoretical Framework 3. Methodology 4. Results 5. Discussion and Conclusions 6. References.

## **1. INTRODUCCIÓN**

La entrada en vigor de la NOM-035 en México, generó un cúmulo de necesidades de información tanto en organizaciones públicas como privadas, por lo que se explica a los líderes y colaboradores cuál es el objetivo, propósito, alcance y beneficio de la norma, además de saber cuáles son las consecuencias por no cumplirla, así como las obligaciones de cada uno de ellos al interior de estas organizaciones. Por lo anterior, la comunicación organizacional tiene una fuerte incidencia, ya que través de acciones varias se puede propiciar que los diferentes públicos cuenten con mensajes claros que impactan positivamente en el clima organizacional, grupos de trabajo con metas comunes, aumento en la productividad y reputación positiva. El objetivo principal de la norma es prevenir los factores de riesgo psicosociales (García, 2009).

La comunicación organizacional en México está entrando fuerte e integralmente en las organizaciones públicas y privadas como parte de los procesos laborales ante las diferentes demandas sociales que exigen mayor competencia. Así mismo, este tipo de comunicación está provocando una importancia que trasciende en las buenas relaciones de quienes integran los sistemas en su entorno interno y externo. En el momento en que la comunicación organizacional sea la herramienta que permita promover la norma se podrá sensibilizar a los diferentes públicos para que conozcan sus beneficios, así como las acciones y conductas en las que pretender incidir la organización como parte de las mejoras del entorno laboral. Con lo anterior, la comunicación organizacional conseguirá un público informado, que pueda ver a la norma como un aporte que favorece al recurso humano y por lo tanto al clima organizacional de los diferentes sistemas y subsistemas que integran a la organización.

Este artículo cumple con un doble objetivo, el primero es explicar las estrategias que fueron diseñadas al interior de una organización del sector privado para poder implementar la NOM-035 y así cumplir con los objetivos planteados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México (STPS). El segundo, es conocer las estrategias de comunicación que fueron utilizadas por la organización para hacerles llegar a todos sus colaboradores la información relacionada con la norma.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Conceptos, alcances y limitantes de la Norma Oficial Mexicana-035**

La transformación dentro del entorno laboral durante las últimas décadas, ha llevado a que el estrés y los riesgos psicosociales presentes al interior de las organizaciones sean los retos más importantes a tratar en el ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo, ya que afectan el ambiente laboral, el contexto social del trabajo y pueden producir efectos físicos, psicológicos y sociales negativos como la depresión o el agotamiento. Lo que afecta no solo a la salud de las personas sino también a la productividad de las organizaciones y a la economía nacional.

Este tipo de problemas son los que han llevado a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) a emitir las Normas Oficiales Mexicanas (NOM), cuyo objetivo es determinar las condiciones mínimas necesarias que deben perdurar en las organizaciones en materia de seguridad, salud, medio ambiente, prevención de accidentes y enfermedades mentales. En este contexto es que se publica la NOM-035-STPS-2018, que tiene como objetivo “establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial y el entorno organizacional favorable” (STPS, 2018).

Esta norma fue publicada en el Diario Oficial de la Federación de México (DOF) en el año 2018, actúa a nivel nacional, aplica en todos los centros de trabajo, conlleva obligaciones tanto para el patrón como para los empleados y debe ser aplicada en dos etapas: la primera, corresponde el diseño de la política de riesgos, las medidas de prevención, la identificación de los trabajadores expuestos y la difusión de información; la segunda, comprende la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, la evaluación del entorno organizacional, las medidas y acciones de control, la práctica de exámenes médicos y los registros correspondiente. El Proyecto de la NOM-035 establece los riesgos psicosociales, su identificación y prevención, así como las disposiciones normativas obligatorias para los centros de trabajo, con el objetivo de que los líderes organizacionales identifiquen y prevengan estos riesgos, si las organizaciones lo toman en cuenta seguramente se dan entornos organizacionales favorables Duarte, et al. (2021)

El fin último de la NOM-035, es que cada centro de trabajo cuente con una política de prevención de factores de riesgo psicosociales y violencia laboral, para que tenga un ambiente de trabajo favorable que lleve al desarrollo de una cultura organizacional en la que se fomente el trabajo digno y la mejora continua de las condiciones laborales. Las áreas que deben ser incluidas dentro de la norma son: liderazgo, relaciones laborales, cargas de trabajo, control del trabajo, apoyo social, equilibrio en la relación trabajo-familia, reconocimiento en el trabajo, prevención de la violencia laboral, información y comunicación con los empleados, capacitación y adiestramiento.

Para poder aplicar y difundir correctamente la NOM-35 es importante que las organizaciones se comprometan a tener un análisis de los factores de riesgo psicosocial, con la intención de hacer los ajustes necesarios para el beneficio del sistema en su conjunto y provocar un mayor sentido de pertenencia, impulsar la formación y capacitación para los roles que se ejecutan, definición más exacta de los derechos y responsabilidades de los clientes internos, provocar una comunicación efectiva y un trabajo más justo respecto a las responsabilidades de cada individuo Vargas et al. (2020). Esto, hace evidente el papel que juega la comunicación al interior de las organizaciones para que esta norma pueda ser conocida, aplicada y evaluada integralmente en beneficio no solo de la organización sino de todos sus integrantes.

## **2.2 La Comunicación Organizacional base fundamental en el diseño de estrategias para la implementación de la NOM-035**

Toda organización pública o privada necesita crear y gestionar de acuerdo a sus objetivos organizacionales las mejores estrategias y herramientas de comunicación, mismas que contienen las narrativas necesarias que requieren leer y/o escuchar quienes integran la organización o aquellas personas que tienen de alguna manera un tipo de vínculo (Romo &

Pérez, 2011). Las piezas de comunicación buscan aprovechar las áreas de oportunidad que se puedan presentar en materia de comunicación y así gestionar de mejor manera las variables como clima y ambiente organizacional, cultura organizacional, identidad e imagen y comportamiento organizacional, entre otras.

Hablar de una estrategia de comunicación para las organizaciones, es hacer referencia a saber cómo incidir en éstas a través de determinadas acciones producto de un diagnóstico y un trabajo intelectual de los especialistas quienes planifican y organizan de manera adecuada. Las grandes estrategias fortalecen los sellos que distinguen a las organizaciones Peña et al. (2015). Las organizaciones públicas o privadas deciden en qué momento aplicar las estrategias y los métodos pertinentes para ejecutarlas de acuerdo a los objetivos establecidos con anterioridad.

La estrategia de comunicación deriva de la comunicación interna y externa, así como de los diferentes grupos que forman parte de las organizaciones y de las características propias de cada uno de sus subsistemas, dichas estrategias se aplican con la intención de hacer más eficiente la funcionalidad del recurso humano y así alcanzar los objetivos trazados. Los procesos que en sí mismos tienen estrategias en las organizaciones deben formar parte de un proyecto y una iniciativa que a su vez debe de ser incorporada al flujo de trabajo, medida y rediseñada en el tiempo. La comunicación es un ejercicio dinámico y cambiante, la tecnología hace parte de esta constante transformación y es muy importante incorporar esta planificación en el flujo de trabajo del día a día para evitar quedar obsoletos o no comunicar lo que hacemos. La estrategia para la comunicación organizacional es la forma en que las organizaciones a través de una planeación logran los objetivos y metas Mendoza et al. (2012) Por lo que los investigadores se han enfocado al estudio de los procesos de la comunicación y de los procesos organizacionales, han sido años de centrar la atención en tratar de saber cómo y por qué los miembros de una organización crean significados compartidos, afectaciones de los sistemas y supra sistemas y la evolución y cambios a través del tiempo, todo ello gracias a la comunicación (De la Peza, 2012). Por eso, es que las organizaciones se preocupan por orden y progreso, por un equilibrio entre la vida laboral y las familias. (Franklin, 2009).

La comunicación organizacional se presenta como la principal herramienta para mostrar y presentar los objetivos de cada organización y las formas de cómo alcanzarlos a través de diferentes canales de comunicación, pretendiendo lograr una comunicación más eficaz y eficiente para las empresas y/o instituciones a las cuales no solo les informa, sino que ayuda a fortalecer y posicionar los significados en común y así comprender de mejor manera la razón de ser de las organizaciones (Pérez, 2017), lo que impacta positivamente en el clima organizacional, en la dinámica de los grupos de trabajo, el aumento de la productividad y en la reputación de la propia organización

Por lo que se podría tomar como definición de la comunicación organizacional la propuesta por Rebeil & Sandoval (2000):

“la comunicación organizacional es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la

discusión de los problemas de las empresas o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y lo hacen más productivo”. (p. 177)

Finalmente, mencionar en este apartado que la comunicación organizacional se preocupa por los mensajes que se intercambian interna y externamente en las organizaciones, con la intención de mejorar el fenómeno de la comunicación y que estos puedan influir en las opiniones y acciones de las personas con la intención de alcanzar los objetivos que el sistema se plantea (Rebeil, 2006).

Las condiciones de trabajo y la relación que hay con los factores psicosociales de riesgo a los que los colaboradores en las organizaciones llegan a someterse pueden tener un impacto tanto positivo como negativo en su salud física, mental y emocional, así como en el entorno laboral, por tal, las organizaciones deben poner atención de que estos elementos no distraigan su atención y concentración ya que son necesarios para recibir las diferentes informaciones que contribuyen con el actuar de los colaboradores en el día a día. Cuando estos factores son negativos se provoca de inmediato alteraciones no positivas en la conducta y reacciones de salud. Por lo anterior, es importante que las empresas e instituciones realicen diagnósticos que les arrojen el estado en el que se encuentran los colaboradores y así implementar herramientas que contribuyan a mejorar el bienestar y calidad de vida del trabajador Luna et al. (2019).

Lo anterior, permite utilizar las herramientas de la comunicación organizacional como parte de la estrategia que posibilita posicionar a las NOM-035, que guíen el trabajo de los colaboradores con bases propias de la filosofía de cada organización, lo que va a favorecer el clima organizacional, los grupos de trabajo, el aumento en la productividad y la reputación positiva, esto se puede lograr a través de estrategias. La estrategia generalmente garantiza la obtención los objetivos organizacionales.

### **3. METODOLOGÍA**

Para el desarrollo de esta investigación se plantearon dos objetivos: primero, explicar las estrategias que fueron diseñadas al interior de una organización del sector privado para poder implementar la NOM-035 y así cumplir con los objetivos planteados por la STPS. Segundo, es conocer las estrategias de comunicación que fueron utilizadas por la organización para hacerles llegar a todos sus colaboradores la información relacionada con la norma. Es importante mencionar, que estos objetivos ayudan a analizar lo que en la guía informativa NOM-035-STPS-2018 se denomina segunda etapa determinada por la identificación y el análisis de los factores de riesgo psicosocial que implica la evaluación del entorno organizacional, las medidas y acciones de control, la práctica de exámenes, los registros y la comunicación de la misma norma.

Por lo anterior, la metodología de investigación utilizada fue la cualitativa, se contempló esta técnica de recolección de datos ya que al hacer énfasis en el estudio de los procesos sociales no considera a la realidad independiente de los individuos, esto le concede al investigador la posibilidad de comprender la subjetividad de las personas y sus contextos. Esto ayudó a establecer un diseño de investigación fenomenológico, que les permitiera a los investigadores describir y analizar el fenómeno a través de los sujetos que lo vivieron para comprender la forma en cómo lo experimentaron y los significados que le dieron.

Se determinó utilizar la entrevista semi estructurada focalizada como técnica para desarrollar este modelo de investigación cualitativa. Para la aplicación de las entrevistas se tomaron en cuenta los siguientes puntos: primero, era necesario desarrollar dos guías de tópicos (para responsables del proyecto y para responsables del diseño de las campañas), que nos permitirán entablar la conversación con los diferentes entrevistados. Segundo, las variables y categorías que se utilizaron para elaborar las preguntas de estas guías se obtuvieron de la guía informativa de la NOM-035 elaborada por la STPS del gobierno de México y, se hizo una transcripción de las mismas para obtener la información más relevante para la investigación.

Cabe mencionar que, la selección de los cinco entrevistados se hizo después de llevar a cabo diez entrevistas con personal de los departamentos de comunicación y recursos humanos de la organización, ellos ayudaron a identificar cuáles fueron las áreas más relevantes en el proceso de implementación de la norma. Lo anterior, llevó a definir a las cinco personas con las que se trabajaron las entrevistas, gerentes y directores de primer nivel que no solamente hayan estado involucrados directamente en el proyecto, sino también en el diseño de las estrategias de comunicación, su implementación y evaluación.

#### **4. RESULTADOS**

De acuerdo a lo propuesto y especificado en el apartado metodológico de este trabajo se realizaron cinco entrevistas semi estructuradas focalizadas, los entrevistados han sido identificados con la siguiente nomenclatura **ESE1, ESE2, ESE3, ESE4 y ESE5**.

Las dos grandes categorías analizadas en este trabajo son el proceso de implementación de la norma y las estrategias de comunicación, cada una de ellas cuenta con variables que nos permitieron medirlas y diseñar las preguntas contenidas en las guías que fue utilizadas. Hay que mencionar que estas variables responden al objetivo de la norma que es “establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo” (NOM-035-STPS-2018) y que se encuentran contenidas en la guía informativa.

Antes de comenzar con el análisis de estas dos categorías es necesario mencionar que los cinco entrevistados refirieron dos antecedentes importantes sobre la situación en la que se encontraba la organización antes de implementar la NOM-035: primero, que la organización ya ha venido trabajando en algunas de las áreas que se abordan en la norma, de acuerdo al entrevistado ESE4 “se hacen encuestas que han aplicado para saber dónde están y hacia a dónde dirigirse, aunque ya tienen mucho trabajo avanzado en temas de ética, de salud y de acoso. En lo que se tuvo que trabajar fue en una política de factores de riesgo psicosocial, se metió un lineamiento de prevención de riesgo psicosocial apegado a la funcionalidad de la empresa”. Segundo, tomando esto como base, el primer paso que tomó la empresa para poder implementar la norma de acuerdo al participante ESE1 fue el “establecer un diagnóstico a través de una encuesta para saber las áreas de oportunidad de cada una de las unidades (185 centros de trabajo) para las que se elaboró un plan específico de acuerdo a sus necesidades, focalizando las acciones del programa a cada localidad”. En palabras del entrevistado ESE4 “se aplicó la encuesta tal cual está en la NOM-035 aunque esta permite que se diseñe la propia, se hizo esto para evitar conflictos y cumplir al 100% con la ley”.

Hay que mencionar, que la implementación de la norma se vio retrasada por la pandemia sanitaria generada por el Covid-19, ya que la organización tuvo la necesidad de cambiar las formas en las que venía operando tanto en las oficinas (implementación del trabajo remoto) como en el mercado, de acuerdo a uno de los participantes (ESE1) “esto modificó las formas de operar y hubo altos niveles de estrés. Se adecuó todo para propiciar unas condiciones más seguras, aunque con los colaboradores que están en las calles no fue sencillo aun cuando se les dio el material de higiene necesario”. Teniendo claros estos antecedentes, pudieron decidir cuál sería el proceso de implementación, así como el diseño de las estrategias de comunicación más eficaces para transmitir los aspectos relevantes de la norma a los colaboradores.

El proceso de implementación de la norma se vio beneficiado de la cultura de la organización, de acuerdo al participante ESE1 “la empresa tiene una cultura organizacional fuerte que viene de la organización madre, de su fundación, la cultura se mueve, evoluciona. Hay 12 principios donde el foco principal está en las personas y su desarrollo. Hoy hay una cultura definida con una fortaleza que mantiene modelos de negocio exitosos, el desarrollo de los colaboradores donde todos tratan de convertirse en los mejores. Cuando entra la norma no nos genera problema porque ha existido el respeto, equilibrio entre lo personal, laboral y familiar, estrategias de bienestar laboral, clima organizacional, cabe destacar la línea ética que es fundamental, esto es una costumbre que ya se traía, a partir de la implementación de la norma solo se cambiaron la forma y los métodos”. Lo anterior coincide con lo manifestado por dos entrevistados más, en palabras de ESE3 “en la organización hay una cultura muy fuerte, es algo que nos caracteriza y diferencia, evoluciona constantemente y en temas de la NOM-35 ya está avanzada. Hay un liderazgo congruente, en esta empresa se ha venido trabajando con la NOM-035 desde años atrás, siempre ha existido la preocupación por el bienestar de los trabajadores”. De acuerdo a ESE4, “la cultura organizacional es una función estratégica para el desarrollo personal y profesional en la empresa, además de que hay una congruencia entre el decir y el hacer, hay una cultura deseada que se ha ido construyendo con el tiempo, se piensa mucho en la parte humana, si algún colaborador hace algo que no es permitido en la cultura se va. La cultura no se queda en papel, sino que evoluciona está centrada en la persona y en el contexto”.

En este punto la organización ya estaba en condiciones de iniciar con la implementación, por lo que ahora era importante determinar los riesgos psicosociales con los que iban a trabajar. De acuerdo a los entrevistados ESE2 y ESE3 “los factores de riesgo psicosocial que se tomaron en cuenta para implementar la norma fueron: el ambiente de trabajo, las condiciones de trabajo, las interacciones con los jefes y el compromiso, estrés y presión, dominio del cargo y las jornadas de trabajo”. Ellos mismos manifiestan que “los efectos que impactan en el desempeño de los colaboradores son el dominio de procesos y/o dominio del puesto, esto se llega a dar por los tiempos de capacitación que no siempre es mucha y salen tarde por los tiempos de entrega, así como el que los colaboradores no estén bien en su estado de ánimo”. Lo anterior es de vital importancia porque es la parte medular de la NOM-035 y lo que lleva al posterior diseño de las estrategias de comunicación que les van a permitir atacar estos problemas detectados entre los colaboradores. Dentro del proceso de implementación el participante ESE5 menciona que “los retos y el significado que tiene la NOM-035 para la empresa es fundamental, existe un plan integral transversal que se diseñó para informar el



significado de la NOM-035 y el impacto que tiene para los colaboradores, está integrado por 7 premisas: el diseño y la política integral, comunicación de resultados por unidad operativa, el análisis de acontecimientos traumáticos severos, identificación de dominios (resultados), proyectos transformacionales y finalmente e presentación y seguimiento al plan”. Lo anterior pone de manifiesto la importancia que tiene la comunicación organizacional como herramienta fundamental para la implementación de la norma.

Una vez detectados los factores de riesgo psicosociales la organización implementó una serie de programas para apoyar a sus colaboradores y que al mismo tiempo les permitiera llevar un buen control sobre lo que se estaba haciendo, a continuación, se presentan algunos ejemplos. De acuerdo a los participantes ESE2 y ESE3 “en temas de salud mental está la línea de apoyo psicológico, un programa de bienestar en el que participó el área de salud. Para el ambiente laboral además de lo ya mencionado hay un programa que promueve temas familiares, temas deportivos, becas para niños, un plan anual de capacitación, semanas de desarrollo donde en una semana hay charlas, programas de salud y bienestar, semanas de la salud, plan de cultura, etc”.

De acuerdo al entrevistado ESE4 la línea de apoyo psicológico conlleva “un plan de seguimiento de 90 días por parte de una instancia de siglas PAE para saber el estado de salud de la persona y los colaboradores firman un formato de aceptación, los atiende un grupo de psicólogos que nos apoya 24 horas por 7 días. Además de este tipo de ayuda, la organización también ha brindado asesorías en temas financieros, legales, trastornos de alimentación y la no función de equipos”, todo esto con el objetivo de bajar los niveles de estrés en los colaboradores y mejorar el entorno laboral que se vieron afectados por la crisis sanitaria del Covid-19. Finalmente, el participante ESE5 mencionó que “se diseñó un plan de trabajo de seguimiento que alimentó cada unidad operativa, de éste se le presenta a los colaboradores cómo está el avance laboral, si se realizaron o no las acciones y que mejoras se desarrollaron”.

La información anterior, nos lleva a ver que la organización fue capaz de diseñar las estrategias de comunicación necesarias para implementar la norma y que buscó ejecutarlas mediante un plan a medida para cada unidad operativa, lo que le permitió activar un sistema de evaluación y control que les llevó a saber cómo habían avanzado, qué tenían que cambiar y cuáles habían sido los beneficios para los colaboradores. Todo esto permitió no solo hacerles llegar información sobre la norma a sus colaboradores sino también para comunicarles los programas de acción y las herramientas de apoyo con las que contaban para mejorar su salud y el ambiente laboral. Esto ayudó a fortalecer el clima organizacional, el trabajo de los equipos y mejoró la productividad.

Dentro de las estrategias de comunicación encontramos herramientas de comunicación tales como: talleres, trabajo en equipo, dinámica de grupos, uso de redes sociales y medios tradicionales. De acuerdo a los participantes ESE2 y ESE3 “la herramienta de difusión de la norma fue a través de correo electrónico, *WhatsApp*, charlas informativas a través de diferentes plataformas como *Microsoft Teams*, uso del chat interno, intranet, infografías, tableros, *Facebook* (aunque no funcionó como se esperaba), pantallas, video, comunicación uno a uno, comunicación masiva, entre otros”. Lo anterior coincide con lo mencionado por el entrevistado ESE4 quien refiere que “se buscó optimizar los canales para hacerles llegar la información a los colaboradores, por lo que el *WhatsApp* se convirtió el canal más efectivo

sobre todo para la gente que anda en las calles”. Hay que mencionar que estas estrategias de comunicación ayudaron a fortalecer el clima organizacional.

El colaborador ESE5 nos ayuda a complementar las perspectivas anteriores ya que mencionó que “la política integral se llevó a cabo mediante una comunicación centralizada a través de un correo, comunicación con mandos medios a través de diálogos, infografía específica para colaboradores, por *WhatsApp*, sesiones presenciales, video, una guía que contenía los lineamientos de la NOM-035, tableros internos en todas las plantas. Estos medios fueron pensados para la comprensión y asimilación de las diferentes jerarquías”. Asimismo, manifiesta que “en la comunicación de resultados por unidad operativa, se publicó el plan de trabajo y los resultados de la difusión de la NOM-035 al equipo de operación a través de tableros poniendo infografías, se difundió cuántas personas participaron y sus resultados”.

Todas estas estrategias de comunicación lo que ponen de manifiesto es que la organización diseñó un plan de comunicación que le permitió llevar todas estas acciones del equipo central hacia el resto de los colaboradores, se apoyaron en los líderes de cada unidad operativa o área funcional para que facilitaran el descenso de la información, lo que les permitió no solo comunicar la norma sino aplicarla y evaluarla a cabalidad en beneficio no solo de la organización sino de todos y cada uno de sus colaboradores, cuya utilidad se refleja en el clima, el trabajo en equipo y la productividad organizacional.

## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

A través de la presente investigación y después de mostrar la problemática y los diferentes argumentos teóricos se puede mencionar a manera de conclusión que las estrategias de comunicación derivadas de la Norma Oficial Mexicana-035 al interior de una empresa privada forman parte de un proceso que se desarrolló a través de los diferentes mensajes y códigos establecidos en distintos medios de comunicación para informar a los colaboradores la importancia de la ética, los beneficios referentes a la salud, las políticas de riesgo psicosocial y el no permitir el acoso. Lo anterior, siempre apegado a las políticas organizacionales y como resultado de la aplicación de encuestas que arrojaron resultados que permitieron el diseño de planes de comunicación estratégica.

La comunicación organizacional está jugando un papel fundamental en la difusión y aplicación de la NOM-035, esta disciplina se ha ido fortaleciendo a través del tiempo como un área cuyas directrices se han sustentado y argumentado desde la investigación y las diferentes propuestas teóricas. Dentro de ésta se cuenta con una riqueza de aportaciones que han permitido la construcción del campo de la comunicación y por tanto el diseño, aplicación y evaluación de proyectos de intervención que buscan contribuir positivamente en las organizaciones públicas y privadas mejorando los procesos de comunicación actuales de la norma aquí mencionada.

Así mismo, la norma fortaleció la cultura organizacional de la empresa ya que tiene como centro el bienestar de la persona y su desarrollo donde prevalezca el respeto, equilibrio laboral y familiar. Los líderes de la empresa son congruentes y desde la fundación se han preocupado por el desarrollo potencial de los colaboradores.

Los factores de riesgo psicosocial que se toman en cuenta son el ambiente y las condiciones de trabajo, así como las interacciones con los jefes y compañeros, el estrés, la presión y cargas laborales; esto fue atacado a través de un plan integral de comunicación que les da a conocer la posibilidad de atender problemas mentales, situaciones psicológicas y legales, temas de salud y familiares, la oportunidad de hacer deporte, contar con capacitación, entre otros.

Las herramientas de comunicación utilizadas para difundir la norma fueron: talleres, trabajo en equipo, dinámica de grupos, uso de redes sociales (principalmente el *WhatsApp*) y medios tradicionales. El conocimiento de la norma fue del alcance y conocimiento de todos. Esto gracias a la ayuda que brinda la disciplina de la comunicación organizacional que está posibilitando en las empresas mayor interactividad en las relaciones laborales al exterior e interior de la empresa buscando cambios de fondo que mantengan viva a ésta. Por lo que se puede resaltar la importancia que tiene para los colaboradores de las empresas el comunicar correctamente los beneficios y posibilidades que ofrece la norma y así realizar cambios pertinentes que benefician la productividad y presentarse en todo momento como una empresa competitiva y de vanguardia frente a los mercados no solo nacional sino también internacional, con cambios creativos y pertinentes que den soluciones. Para que lo anterior sea posible, se necesita de la participación de todos quien integran la organización en todos los niveles jerárquicos, además, de una comunicación efectiva y estratégica.

Es de trascendencia la importancia de realizar una evaluación y seguimiento de los procesos de comunicación a través de los cuales se difunde la NOM-35, no solo para el cumplimiento obligatorio de las disposiciones, sino para avalar el bienestar de los colaboradores a través del clima organizacional, trabajo con metas comunes, aumento en productividad y la generación de una reputación organizacional positiva.

## 6. REFERENCIAS

Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento en la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35, 152–181.

<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n35/n35a07.pdf>

De la Peza, M. (2012). Los estudios de Comunicación: disciplina o indisciplina. *Comunicación y Sociedad*, 20, 11-32. <https://www.scielo.org.mx/pdf/comso/n20/n20a2.pdf>

Diario Oficial de la Federación México (2018). Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención.

[https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018#gsc.tab=0)

Duarte, S. & Vega, Miguel. (2021). Perspectivas y retos de la NOM-035-STPS-2018 para la atención de riesgos psicosociales y la promoción de entornos organizacionales favorables en México. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 6(17), 48-86. <https://orcid.org/0000-0001-5576-863X>

Franklin, E. (2009). *Organización de empresas* (Tercera edición). McGraw-Hill.

García, M. (2009). Clima Organizacional y su diagnóstico. Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 4, 43-61.

<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

- Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional* (Quinta edición). Prentice Hall Interamericana.
- Lafuente, C. & Egoscozabal, M. (2008). Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: fases, fuentes y selección de técnicas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 64, 5-18. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20612981002.pdf>
- Luna, E., Anaya, A., & Ramírez, E. (2019). Diagnóstico de las percepciones de los factores de riesgo psicosociales en el trabajo del personal. *Estudios de Psicología*, 36. <https://doi.org/10.1590/1982-0275201936e180148>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2007). *Administración una perspectiva global*. Onceava Edición. McGraw Hill.
- Mendoza J., Rodríguez, P. & Patoni, S. (2012). Estrategias De Comunicación Organizacional. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 17, 102-109. <https://www.eumed.net/rev/cccs/21/jpr.html>
- Pasquali, A. (1990). *Comprender la comunicación* (4ª ed.). Monte Ávila Latinoamericana.
- Peña B., Del Henar, C., Fernández, P., & Gonzalo, W. (2015). Estrategias inteligentes de comunicación interna y gestión empresarial. *Opción*, 31(3), 944 - 966. <https://www.redalyc.org/pdf/310/31045567050.pdf>
- Pérez, E. (2017). La ética y la Responsabilidad Social Organizacional conceptos fundamentales en la formación y desarrollo profesional de los especialistas de la Comunicación Organizacional de México y España [Tesis Doctoral, Universidad Anáhuac México].
- Rebeil, M. & Ruiz, C. (2000). *El poder de la comunicación en las organizaciones* (1ª edición, 1ª reimpresión). Plaza y Valdés Editores y Universidad Iberoamericana.
- Rebeil, M. (2006). *Comunicación estratégica en las organizaciones*. Trillas.
- Saldaña, C., Bustos, R., & Barajas, A. (2019). Liderazgo y riesgo psicosocial en instituciones de educación superior en México. *Revista Venezolana de gerencia*, 24(88), 1239-1248. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i88.30176>
- Soria, R. & Pérez, A. (2011). Importancia de la Comunicación Organizacional como factor de efectividad organizacional: el caso corporativo de tres organizaciones no gubernamentales en Jalisco [Ponencia]. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, México. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2010/15.01.pdf>
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2018). Guía Informativa NOM-035-STPS-2018. Factores de riesgo psicosocial: identificación, análisis y prevención. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/503381/NOM035\\_guia.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/503381/NOM035_guia.pdf)
- Vargas, C., Bernáldez, G., & Benito; Gómez, G. (2020). Factores de riesgo psicosocial y salud mental en trabajadores de una empresa textil. *Revista Horizonte Sanitario*, 20(1), 121-130. <https://doi.org/10.19136/hs.a20n1.3972>