



# Universidad Nacional Autónoma de México

## Facultad de Estudios Superiores Iztacala

El psicólogo organizacional en el área de  
Administración de Personal de una empresa de  
productos lácteos

REPORTE DE ACTIVIDAD PROFESIONAL   
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA   
P R E S E N T A (N)

**Claudio Miguel Domínguez Rodríguez**

Directora:  Dra.  **Alba Luz Robles Mendoza**

Dictaminadores: Lic.  **Danae Soriano Valtierra**

Lic.  **Juana Olvera Mendez**

APROBADO  
Noviembre 2021



Los Reyes Iztacala, Edo de México, 29-09-2021



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **Agradecimientos**

A Fer, a quien amo sin medida y cuyo cariño, comprensión y apoyo, fueron los cimientos sobre los cuales se construyó este trabajo. Sin ti, esto jamás hubiera sucedido. Es tuyo.

A Rena, hija, espero que, en 2036, cuando te obligue a leer este documento, te motives a realizar uno igual y no esperes otros 8 años, como yo. Lo digo por tu bien. Y el de tus ojos. Te amo hasta el infinito.

A mi mamá, que me dio las herramientas para ser quien ahora soy y que no fueron más que cariño, apoyo, sabiduría y un excesivo cariño por la música de Silvio Rodríguez y Pablo Milanés.

A mis hermanas Ale y Andy, gracias por tanto, por las horas de pláticas, de aprendizaje, de diversión, a veces voluntarias y otras no tanto. Las amo muchísimo y espero tenerlas por mucho tiempo más como parte de mi vida. Perdón por lo de tu vaso de leche, Ale y perdón por asustarte tan feo, Andy.

A mamá Tere, que desde que me llevaba al kínder supo que posiblemente no truncaría la prepa. Te amo mucho abu, nunca te podré agradecer lo suficiente.

A mis tíos Pedro, Susa, Feyo, Tere, Güero, Rosy y Carlos. Por ustedes, no crecí sin papá, al contrario, crecí con 7. Cada uno de ustedes imprimió en mí algo único y siempre estaré en deuda por ello. Los amo, séptupla de raros.

A la Doctora Alba Luz, que trasladó mis buenas intenciones de titularme en un proyecto que disfruté mucho hacer. Gracias Doctora, además, por darme la oportunidad de trabajar con usted, misma que no aproveché hace 8 años.

A mis amigos Noe, Valentín, Erik, Diego, Omar, Valder, Karen, que han estado presentes durante muchos años, tanto en momentos gratos como en otros más oscuros. Como las cervezas que hemos bebido juntos.

A mis amigos de Alpura, Sony, Rafa, César, Fanny, Ilse, Tanya, Vicky. Alpura fue una experiencia inolvidable, que ustedes hicieron aún más linda y disfrutable. Los extraño tanto...

## Índice

Resumen.....	1
Introducción.....	2
1. Psicología Organizacional.....	5
1.1 Conceptos.....	5
1.2 Áreas de la Psicología Organizacional.....	7
1.3 Funciones del profesional de la Psicología Organizacional.....	11
1.4 La Psicología Organizacional en México.....	13
2. La Empresa Alpura.....	17
2.1 Antecedentes.....	17
2.2 Estructura de la empresa.....	20
2.3 Funciones del profesional de la Psicología en Alpura.....	26
3. Mi experiencia profesional como psicólogo en Alpura.....	31
3.1 Actividades de mayo a diciembre del 2018.....	31
3.2 Actividades de enero a diciembre del 2019.....	37
3.3 Actividades durante el año 2020 y principios del 2021.....	46
4. Propuestas de Psicología Organizacional en Alpura.....	56
4.1 Propuesta de perfil para el puesto de Analista de Recursos Humanos....	56
4.2 Propuesta de nuevos procesos dentro del área de Administración de Personal.....	63

4.3 Propuesta de programas para mejorar la calidad de vida de los trabajadores de Alpura, apoyado en los lineamientos de la NOM-035.....	66
4.4 Propuesta de seguimiento psicológico a trabajadores que hayan sido afectados por la pandemia COVID-19 .....	77
Conclusiones.....	83
Referencias .....	85
Anexos .....	90

## Resumen

La Psicología y el psicólogo organizacional juegan un papel fundamental en toda empresa; a través de las áreas de Recursos Humanos, donde éstos suelen estar involucrados, suceden una serie de procesos, como el reclutamiento y selección, la capacitación y administración del personal, y en general, todos aquellos que tengan relación con las motivaciones, demandas y necesidades, tanto de los trabajadores como de la organización. Sin embargo, muchas empresas, con la finalidad de reducir costos, han optado por contratar empleados especializados en otras áreas, por ejemplo, Administración, Contaduría, entre otras, lo cual poco a poco va desvirtuando la razón de ser de las áreas de RH al dejar de lado el bienestar del trabajador y ponderar el de la organización.

Tomando como referencia la revisión teórica en torno a la Psicología Organizacional y la propia experiencia en RH del autor, en una empresa de lácteos, el objetivo de este trabajo es proponer un perfil profesional y de nuevas funciones para el área de Administración de Recursos Humanos de la empresa Alpura. Las propuestas, esencialmente, se centran en cuatro aspectos: La reestructura del perfil de puesto para el Analista de RH, la implementación de nuevos procesos dentro del área, la ejecución de programas de apoyo para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y el seguimiento psicológico al personal afectado directa o indirectamente debido a la pandemia COVID-19. Se concluye, además, que es indispensable la participación de profesionales de la Psicología Organizacional para la satisfactoria implementación de las propuestas.

**Palabras Clave:** *Recursos Humanos, Psicología Organizacional, Empresa láctea, Administración de Personal.*

## Introducción

*Un corazón lleno como vertedero  
Un trabajo que te mata lentamente  
Heridas que no sanan  
Te ves cansado e infeliz  
Derroca al gobierno  
Ellos no hablarán por nosotros  
Llevaré una vida tranquila  
Un apretón de manos  
Sin alarmas ni sorpresas, por favor*

***No Surprises, Radiohead.***

En México, de acuerdo con la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OECD, por sus siglas en inglés), el promedio de horas laborales anuales en 2020 fue de 2,124, lo cual lo coloca como el segundo país de Latinoamérica con mayor tiempo invertido en el trabajo, sólo por debajo de Colombia. El promedio de horas anuales de trabajo para la Unión Europea es de apenas 1,513, lo cual significa que en México se invierten hasta un 40% más de horas para el trabajo remunerado que en países como Alemania (1332 horas) o el Reino Unido (1367 horas) (*Organisation for Economic Co-operation and Development, 2021*).

Trastornos psicológicos, síndrome Burnout, estrés, ansiedad, enfermedades cardiovasculares, conflictos familiares y otras situaciones, se han convertido en factores psicosociales comunes que influyen en las condiciones laborales de las y los trabajadores del país. Por tanto, es importante la presencia de un psicólogo organizacional dentro de las áreas de Recursos Humanos, dado que éste posee el perfil adecuado para satisfacer



las demandas de los trabajadores en un contexto en el que pasan al menos una tercera parte de su día.

En empresas con una plantilla de empleados mayúscula, como Ganaderos Productores de Leche Pura S.A.P.I. de C.V. (Alpura), las condiciones laborales antes mencionadas no son diferentes; existen también jornadas extensas de trabajo y factores de riesgo psicosocial para el personal, tanto administrativo como operativo. Sin embargo, la atención por parte del área de Recursos Humanos enfocada a estas situaciones es muchas veces limitada y es evidente que debe un mayor énfasis en velar por las necesidades de los trabajadores en los aspectos mencionados, a pesar de la cada vez mayor exigencia de las leyes mexicanas por promover la salud física y psicológica en los trabajadores.

Partiendo de una experiencia de casi tres años laborando en el área de Administración de personal en Alpura y de los principios de la Psicología organizacional, el objetivo de este trabajo es proponer un perfil profesional y de nuevas funciones para el área de Administración de Recursos Humanos de la empresa Alpura, considerando, además, el análisis de las actividades que se desarrollan dentro del área en cuestión y del perfil de puesto vigente.

Para alcanzar este fin, en el primer capítulo se habla de la Psicología organizacional: sus conceptos, sus áreas, las funciones del psicólogo organizacional y el panorama actual de la Psicología organizacional en México. En el segundo capítulo, se aborda el ecosistema de la empresa Alpura; sus antecedentes, estructura y el papel del profesional de la Psicología dentro de sus áreas de Recursos Humanos.

Por otra parte, en el capítulo tres, se detallan todas las actividades que realicé dentro del área de Administración de Personal durante 2 años y 9 meses, perteneciente

a la dirección de Recursos Humanos, mismas que están divididas en etapas que corresponden a cada año natural.

Por último, en el capítulo cuatro, se proponen cuatro puntos de mejora para el puesto y actividades dentro del área de Administración de Personal siendo el primero de ellos, la modificación del perfil de profesional para los trabajadores del área, el segundo sugiere una modificación de procesos dentro de la misma, mientras que, el tercero enfatiza en la importancia de la aplicación de la NOM-035 dentro de la empresa con la finalidad de mejorar la calidad de vida de todo el personal de Alpura. Finalmente, el cuarto punto recomienda un seguimiento psicológico a todo el personal que haya sido afectado directa o indirectamente por motivos de la pandemia COVID-19.

Este reporte de actividad profesional puede servir como una herramienta que dé inicio a una reestructuración en la manera en que se llevan a cabo los procesos dentro de las áreas de Recursos Humanos del corporativo de Alpura, una reestructuración como otras tantas que se efectuaron de 2018 a la fecha y que, en términos generales, han logrado fortalecer a la organización en las cuestiones económicas y estructurales.

## 1. Psicología Organizacional

### 1.1 Conceptos

Durante la segunda mitad del año 1914 y hasta fines de 1918, se vivió el primer gran conflicto internacional del siglo XXI: la Primera Guerra Mundial. Las potencias centrales de Europa: Alemania, Austria-Hungría, la Turquía Otomana y Bulgaria, se confrontaban contra las potencias de la Entente: Gran Bretaña, Francia, Serbia y la Rusia Imperial. En 1917 entraría al conflicto Estados Unidos, quien, para constituir un ejército que les asegurase la victoria, echó mano de dos pruebas de capacidad mental: El *Army Alfa* y el *Army Beta*. Ambos test serían el empuje definitivo para la consolidación y desarrollo de la Psicología Organizacional.

Si bien el desarrollo exponencial de la Psicología Organizacional sucede durante la Primera Guerra Mundial, Enciso & Perilla (2018), consideran a los psicólogos Hugo Münsterberg y Walter Dill Scout, como sus fundadores. El primero, debido a sus publicaciones *Vocación y Aprendizaje* (1912) y *Psicología y Eficiencia Industrial* (1913), que tratan temas de este campo, como “métodos de selección de personal, métodos de incremento de la eficiencia en el trabajo y técnicas de mercado y publicidad” (p.3).

El desarrollo de la Psicología Organizacional continuó con los trabajos posteriores de Frederick Taylor y Frank y Lillian Gilbreth, psicóloga que para muchos historiadores fue la primera en recibir un doctorado en Psicología Industrial/Organizacional (Enciso & Perilla, 2018).

En 1917, con el avance de la guerra, se fueron estudiando las aptitudes de los soldados según sus habilidades, educación y experiencia en campos prácticos, ubicando así, a las personas adecuadas de acuerdo a las indicaciones de los psicólogos y

considerando los resultados de los procesos psicotécnicos sobre las capacidades mentales, manuales y/o técnicas de los aspirantes. En complemento, las ya mencionadas pruebas Army Alfa y Army Beta, ambas pruebas de habilidad mental, se utilizaban en reclutas; la Alfa para quienes sabían leer y la Beta para los que no. Los más inteligentes fueron asignados a oficinas de capacitación y los menos inteligentes a la infantería (Van De Water, 1977, citado en Aamodt, 2010)

Para 1944, la APA (*American Psychological Association*) reconoce el carácter científico del área y abre la *Division 14 of Industrial and Business Psychology*, que en 1970 cambió su nombre a *Division of Industrial and Organizational Psychology* (Enciso & Perilla, 2018).

Durante toda su evolución, la Psicología Organizacional ha sido nombrada de diversas maneras; los términos comunes para denominarla fueron “psicología económica”, “psicología de negocios” y “psicología del empleo” (Aamodt, 2010). De igual manera, su definición y objeto de estudio ha ido cambiando con el paso del tiempo.

Zepeda (1999, citado en Correa, 2014) define a la Psicología Organizacional como la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas.

Por su parte, Dunnette & Kirchner (2005, citado en Gómez, 2015), consideran que la Psicología Organizacional es el estudio de la organización, los procesos que tiene en su interior y las relaciones que establece con las personas que pertenecen a la misma. Agregan que esta definición obliga a los psicólogos a estudiar las áreas de conflicto potencial entre las personalidades de los trabajadores como las demandas que hace la organización sobre ellos.

Mastretta (2006 citado en Gómez, 2015) define la Psicología del trabajo como un campo de estudio de la actitud, los procesos mentales, el comportamiento y la cognición, aplicados a la interacción humana en las actividades productivas.

De igual modo, Mazabel (2000 citado en Correa, 2013), define esta rama de la Psicología como el estudio de la interrelación entre los trabajadores y la empresa, es por esto que la Psicología Organizacional se encuentra con una cantidad de términos que se mezclan entre sí y comúnmente significan lo mismo, como: recursos humanos, gestión humana, talento humano, desarrollo organizacional y Psicología Organizacional, siendo utilizados por la mayoría de personas pero significando cosas similares con objetivos distintos, de allí el rol del psicólogo organizacional, el cual se ha articulado con factores como la cultura, el clima, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, la satisfacción laboral, entre otros.

Partiendo de las definiciones de los autores previamente citados, se puede concluir que la Psicología Organizacional comprende entonces el estudio de elementos como el comportamiento, motivaciones, actitudes, pensamientos, creencias y valores del trabajador dentro de la industria y el impacto de todas estas variables en su actividad cotidiana.

## **1.2 Áreas de la Psicología Organizacional**

Gómez (2015), plantea 3 campos principales de la Psicología Organizacional apoyándose en una división de la American Psychological Association (APA), llamada SIOP (*The Society for Industrial and Organizational Psychology*), aplicable para Norteamérica:

-Psicología de personas: Las actividades de este campo se realizan en áreas como análisis de puestos, reclutamiento, selección de empleados, compensaciones salariales, capacitación y evaluación del desempeño.

-Psicología Organizacional: Los psicólogos se ocupan de temas de liderazgo, satisfacción laboral, motivación del empleado, manejo de conflictos y procesos de grupo al interior de una organización. Para estas actividades se emplean encuestas de actitudes para los empleados.

-Ergonomía/Factores Humanos: Los psicólogos de estas áreas se enfocan en el diseño del área en que se realiza el trabajo, la interacción humano-máquina, ergonomía, estrés y fatiga física. Se suele trabajar en conjunto con ingenieros y otros profesionales para mejorar los puestos de trabajo y hacerlos más eficientes y seguros.

Estas áreas, junto con las actividades que en cada una de ellas existen, tienen diversas similitudes con las propuestas por Ruiz, et al. (2012 citado en Álvarez, et al., 2018), quienes recomiendan que exista dentro del departamento de talento humano en la organización una división de la siguiente manera: Reclutamiento y Selección, Formación y Capacitación, Administración de Personal, Seguridad y Salud Ocupacional, Compensaciones y Beneficios sociales, esto con la finalidad de lograr las metas organizacionales y tener de esta manera una postura menos operativa y más estratégica.

Es importante describir cada una de las actividades que se realizan dentro de las áreas en que opera la Psicología Organizacional; a continuación, se describen brevemente:

**Reclutamiento y Selección:** Es definido por Grados (2013), como el sistema en la organización que le proporcionará los elementos humanos necesarios para su funcionamiento, el cual implica una serie de pasos, como son:

-Analizar las actividades que hará el trabajador dentro de la organización.

-La búsqueda del talento humano a través de diversas fuentes, tanto al interior de la empresa (sindicatos, carteras de personal, etc.), como al exterior (publicación en medios masivos, bolsas de trabajo, etc.).

-Entrevistas a los candidatos: Hechas con la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud de empleo y hacer un registro observacional de su conducta.

-Evaluación Psicológica: Considerado como el paso más importante de este proceso, aquí se reúnen los datos de capacidad intelectual y mental del candidato.

-Adicionales: La evaluación socioeconómica, revisión médica e investigación de referencias laborales son parte del proceso, aunque no en todas las circunstancias se realizan.

-Selección: Se decide aceptar o rechazar al candidato, depende de la organización de la empresa, siempre apoyada por el proceso que previamente se realizó.

-Contratación: Se formaliza la aceptación del candidato, según los lineamientos establecidos por la Ley Federal del Trabajo y dependiendo de las necesidades específicas de la empresa.

**Capacitación y Evaluación de Desempeño:** Se considera una estrategia educacional de la organización para el desarrollo de sus empleados y de la organización propiamente dicha (Álvarez, et al., 2018). Para Littlewood & Uribe (2018), la capacitación es un proceso continuo y permanente alineado a la estrategia de la empresa y basado en una adecuada detección de necesidades que consta de tres fases:

-Formulación: Se planea la estrategia, se define la misión de la capacitación, se elaboran planes y programas y se establecen objetivos según la detección de necesidades.

-Implementación: Se ponen en práctica las acciones de capacitación, se da la integración de las personas con los recursos de la organización, se desarrollan los programas y eventos.

-Evaluación: Se detecta si la evaluación cumplió su propósito, es decir, que se hayan alcanzado los objetivos planteados. Se miden los conocimientos adquiridos de los participantes, la aplicación de estos en el ámbito laboral y el costo-beneficio de la capacitación.

**Compensaciones:** Es el área encargada de gestionar la retribución del esfuerzo, dedicación y compromiso de las personas en la empresa (Zimmerman & Uribe, 2018). Dicha recompensa comprende más que sueldos o salarios, bonos e incentivos, pues la remuneración total incluye otras prestaciones, tales como las prestaciones y beneficios, mismos que brindan protección y seguridad al trabajador, pagos variables, que buscan premiar el desempeño realizado y se adaptan a las diversas situaciones que puedan presentarse en la organización (Werther, et al., 2018).

El esquema de pagos variables o compensaciones adicionales es apoyado por Schleifer & Amick, (1990 citado en Aamodt, 2010), quienes mencionan que se pueden hacer esquemas con incentivos económicos para motivar el mejor desempeño de los trabajadores, por ejemplo, usar bonos al cumplir ciertas metas, ajustes salariales para cubrir condiciones inesperadas como cambios de domicilio a zonas geográficas con altos costos de vida, entre otros.

Por otra parte, para Aamodt (2010), una serie de factores que determinan el nivel de compensación que se ofrece dentro de la organización son los siguientes:

- Nivel de responsabilidad
- Exigencias físicas



- Exigencias mentales
- Requisitos de educación
- Requisitos de capacitación y experiencia
- Condiciones de trabajo

**Seguridad e Higiene:** Son el conjunto de medidas técnicas, económicas, psicológicas, entre otras. que tienen como meta ayudar a la empresa y a sus trabajadores a prevenir los accidentes industriales, controlando los riesgos propios de la ocupación, conservando la infraestructura organizacional y sobre todo los ambientes naturales (Chamochumbi, 2014). El alcance de las metas mencionadas se logra mediante las siguientes actividades:

-Dando a conocer a los trabajadores principios básicos para prevenir los accidentes, así como entrenando, capacitando y educando en materia de seguridad, higiene y control ambiental al trabajador de la industria y comercio.

-Controlando los riesgos propios de las ocupaciones, diseñando programas de prevención de accidentes haciéndolo cumplir al personal de la organización.

-Conservando en condiciones óptimas la infraestructura organizacional (máquinas, materiales, equipos, etc.).

### **1.3 Funciones del profesional de la Psicología Organizacional**

La labor del psicólogo organizacional es muy importante, puesto que uno de sus principales objetivos es el velar por el bienestar del capital humano de la organización, estando atento al comportamiento y actitudes del personal (Orozco, et al., 2013).

Por su parte, González & Olivares (2014), sugieren que el perfil del psicólogo organizacional debe ser el de un profesional con una comunicación asertiva, al que se le permita negociar tanto esquemas de trabajo como asignación del mismo, con interés por

la teoría, una desarrollada capacidad de abstracción y una marcada orientación al cambio con una capacidad de liderazgo efectivo, apoyada en una orientación hacia los resultados.

Las funciones del psicólogo organizacional dentro del área de Reclutamiento y Selección son, además de atraer a los candidatos a la organización, encargarse de las entrevistas, las evaluaciones técnicas y psicológicas, los estudios socioeconómicos y determinar si el candidato, tras haber pasado por estos procesos, es apto o no (Grados, 2013).

En el área de Capacitación, las funciones del psicólogo consisten en la realización de diagnósticos de necesidades de capacitación, logística de los eventos de capacitación que permiten la adecuada asimilación de conocimientos. Otras actividades son las inducciones específicas del puesto, donde se identifica el conocimiento actual versus el esperado, a lo que se le denomina curva de aprendizaje (Sapién, et al., 2014, citado en Álvarez, et at., 2018).

De igual modo, el psicólogo organizacional tiene la labor de realizar estudios de clima organizacional, que son las percepciones que las personas elaboran a partir de la realidad laboral que se encuentran viviendo en el momento y que está relacionado con la motivación que tienen los mismos empleados por realizar sus labores de manera responsable, con esfuerzo, rendimiento y productividad. Los estudios de clima organizacional se realizan a través de habilidades cognitivas y conductuales para observar, describir, analizar, diagnosticar y resolver los problemas y conflictos en las interacciones humanas, así como realizando entrevistas, aplicando encuestas y cuestionarios (Orozco, et al., 2013).

Otras de las actividades del psicólogo organizacional según García, et al. (2015 citado en Estrella, et al., 2018), son las de evaluar riesgos psicosociales relacionados con la salud de los trabajadores, puesto que, por sus conocimientos en el manejo de instrumentos de medición, es quien puede dar un acercamiento real a la situación que presenta una organización determinada. De igual modo, colabora en el diseño y aplicación de los planes de salario, compensación y beneficios para los recursos humanos de la organización y monitorea cada una de las funciones de los empleados desde bases de datos y vela por la disciplina y seguridad industrial.

Finalmente, Gómez (2012, citado en Orozco, et al., 2013), menciona que, además de desenvolverse en el campo psicológico, el profesional organizacional lo hace también en el administrativo, en el cual contribuye con las otras áreas funcionales de la empresa para aplicar las limitaciones y materiales que posibilitan a propietarios y empleados en la labor y conservan la eficacia, por ejemplo, en tareas como la interpretación de leyes laborales, estadística y registros, transporte para el personal, auditorías, pagos a trabajadores, entre otras.

#### **1.4 La Psicología Organizacional en México**

La enseñanza de la Psicología en México se inicia en 1893 con la asignatura denominada Psicología moral, incluida en el plan de estudios de la Escuela Nacional Preparatoria. Sería 44 años después que surgirían los primeros psicólogos profesionales, hasta 1937, cuando se ofrece la carrera de Psicología en la Facultad de Filosofía y Letras en la Universidad Nacional Autónoma de México. Ahí mismo, en 1956, se dio el primer doctorado en Psicología y hasta 1959 se creó y aprobó el primer plan de estudios de la carrera de Psicología con derecho a título profesional, siendo hasta 1974 cuando se obtuvo el reconocimiento oficial por la Ley General de Profesiones, dando derecho a los

estudiantes a obtener la cédula profesional, que en 2003 ya habían sido entregadas a 64 mil profesionales (Zanatta & Camarena, 2012).

En la década de 1990 se crea la Licenciatura en Psicología Organizacional, por parte del Tecnológico de Monterrey, primera carrera orientada exclusivamente a esta rama, a diferencia de impartirla como un área de especialización, como se hacía en todas las universidades importantes del país y tenía, como ventaja, el mayor grado de especialización, así como desventaja, la reducción de ofertas laborales (Olivares & González, 2014).

Actualmente, existen más de 470 mil psicólogos matriculados en México, representando el 3.6% del total de personas con carrera. Del total de profesionistas, 94.4% se encuentran laborando y 5.6% están desempleados. Los principales sectores en los que laboran son: Servicios educativos, con 25.3%, Servicios de salud y asistencia social, con 17.6%, Actividades gubernamentales y Comercio al por menor, con 10.6% (Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C.).

Hoy en día, la actividad de los psicólogos organizacionales en México se configura a partir de demandas, tanto de dueños y directivos de ambientes laborales como de otros profesionistas, que pueden ser ingenieros, contadores, abogados, administradores, entre otros, quienes, sin criterios interdisciplinarios, delegan en el psicólogo funciones y actividades de dudosa legitimidad psicológica (Rodríguez & Posadas, 2005).

Muchas veces, para el área de Recursos Humanos, el interés en torno al trabajador se centra en cómo obtener el máximo rendimiento con un menor costo, por lo que se implementan metodologías o acciones que se supone ayudarán reducir la rotación de personal, reducir los accidentes de trabajo, reducir costos de capacitación, etc. Tales metodologías pueden ser el *Assesment*, para la conformación de equipos de

trabajo, el *Outsourcing*, donde se aborda la problemática del reclutamiento en la modernidad y más recientemente las Competencias laborales, para la Gestión de Recursos Humanos, (Rodríguez & Posadas, 2005).

Olivares & González (2014), mencionan que en México las áreas de Recursos Humanos en ocasiones son dirigidas por contadores, situación que ha mejorado la eficacia en las organizaciones, sin embargo, esto trae consigo ausencia de avances significativos a nivel teórico, dada la tendencia totalmente práctica de dichos profesionistas, situación que se tiene que replantear, debido a todos los avances que se han dado en la Psicología Organizacional en los últimos años y dejan en duda si el perfil de un contador en tales áreas es el más idóneo. De igual manera, en algunos otros departamentos, como Capacitación y Desarrollo, puede suceder que se contrate a otros profesionistas, por ejemplo, en la industria petrolera los capacitadores son químicos, dejando de lado el hecho de que la formación de un psicólogo organizacional (especialista idóneo para el área en cuestión) le permite no sólo desempeñar la actividad cotidiana, sino recrearla y responder a las necesidades de su tiempo.

Es evidente que las industrias del país están implementando dos estrategias principales en sus áreas de Recursos Humanos. Por un lado, está la diversificación de las actividades del psicólogo organizacional, muchas de ellas ya consideradas fuera del campo organizacional propiamente dicho. Y por el otro, la contratación de profesionales de áreas administrativas y económicas para asumir las funciones del área encargada del recurso humano. En ambos casos, la finalidad es cumplir con las tareas de los departamentos relacionados con el menor empleo de recursos humanos, económicos y materiales, lo cual implica un incremento en la utilidad y rentabilidad de las organizaciones.

Ganaderos Productores de Leche Pura, S.A.P.I. de C.V, empresa nacional productora de lácteos, fundada en 1970, no está exenta de tales prácticas. En el capítulo dos se profundizará en los aspectos más relevantes de dicha empresa, así como en las actividades que el psicólogo organizacional realiza dentro de ella.

## **2. La Empresa Alpura**

### **2.1 Antecedentes**

En 1970, un grupo de ganaderos de diversas partes de México, como San Luis Potosí, Chihuahua, Puebla, Hidalgo y el Estado de México, se unieron con el propósito de producir y distribuir leche fresca en todo el país, para ello, crearon una empresa llamada Ganaderos Productores de Leche Pura, S.A. de C.V., cuya primera planta productora y oficinas corporativas se instalarían en Cuautitlán Izcalli, Estado de México. Debido a la complejidad de cubrir todo el territorio nacional, crearon en 1971 un comité encargado de establecer técnicas de distribución exitosas que lograra posicionarlos en un mercado hasta ese entonces inexistente (Wikipedia, s/f).

Actualmente, La razón social de la empresa es Ganaderos Productores de Leche Pura, S.A.P.I de C.V. y su nombre comercial desde su origen, hace casi 50 años, ha sido Alpura. Su filosofía se basa en tener como misión: “Satisfacer las necesidades de los consumidores, elaborando productos innovadores de alta calidad, que brinden un estilo de vida saludable, proporcionando la mejor nutrición y confianza”; y como visión: “Ser la empresa número uno en calidad e innovación de productos lácteos y bebidas nutricionales” (Alpura, s/f.).

Desde su surgimiento a la actualidad, Alpura ha puesto empeño en diversificar sus productos. En 1977 comenzó a vender crema ácida, producto icónico de la compañía, en 1981 inició la comercialización del yogurt batido y al año siguiente la de leche saborizada en un envase especial, denominado Tetra Pak, que permite el almacenamiento de alimentos hasta un año en temperatura ambiente y sin conservadores. La ampliación del catálogo de productos continuaría con la leche baja en

grasa, puesta a la venta en 1995, seguida del queso panela, en 1997. En el año 2001 se comercializó por primera vez la leche deslactosada y en los siguientes 15 años entrarían al mercado productos como el yogurt bebible, la media crema y una variedad de productos deslactosados, para tener así el portafolios más grande de México, contando con más de 100 artículos lácteos diferentes (Alpura, s/f.).

La evolución que Alpura ha alcanzado a través de los años, la ha hecho acreedora a diversos certificados, reconocimientos y premios, tanto de organismos especializados, como del propio consumidor. Entre los más importantes destacan la certificación FDA (*US Food & Drug Administration*), que le permite ser la única empresa mexicana con derecho a la venta de leche en Estados Unidos, así como la certificación Kosher, indispensable para que la comunidad judía pueda consumir los productos de la marca. Por su parte, la certificación BRC (*British Retail Consortium*) da legalidad a la seguridad alimentaria de la marca y garantiza que todo producto está hecho con estándares internacionales de higiene y seguridad, mientras que la certificación Halal, avala bienes y servicios aptos para el consumo musulmán.

Respecto a premios obtenidos por la marca, ha sido galardonada con el reconocimiento “Sabor del Año”, en producto de leche, de forma consecutiva desde 2015 a 2021. También recibió el Premio Nacional Agroalimentario, por los esfuerzos en los campos de innovación y competitividad en la industria agropecuaria en 2006 y 2010. Finalmente, obtuvo el premio México Calidad Suprema en 2005 y 2016 por tener los más altos estándares de calidad a nivel nacional.

En acciones de carácter social, Alpura ha hecho donaciones a la Fundación Teletón desde 1998 hasta la fecha de manera ininterrumpida, tanto por parte de la empresa misma, como a través de aportaciones voluntarias de sus trabajadores, así



como con apoyo en logística, eventos y campañas publicitarias. Además, a través de su propia fundación, ha apoyado a damnificados de diversas catástrofes naturales, como el sismo de 2017 y la más reciente pandemia por la COVID-2019, repartiendo producto a personal de la salud, a casas hogar que atienden a niños, niñas y adultos y que se vieron afectadas por la contingencia sanitaria.

Por otra parte, el crecimiento exponencial en la producción y ventas de la empresa Alpura, ha estado acompañado de un desarrollo en su infraestructura y organización, a tal punto que actualmente existen plantas productoras en el Estado de México, Chihuahua y San Luis Potosí, que en conjunto cuentan con más de 17 mil trabajadores y más de 130 mil cabezas de ganado, repartidas en ranchos de toda la República Mexicana (Alpura, s/f.).

Además de las 3 grandes plantas productoras, Alpura tiene Unidades de Distribución (UDD's), distribuidas en todo el país y segmentadas de la manera que a continuación se presenta.

-Zona Metropolitana: Comprende las UDD's que se encuentran en el Estado de México, en los municipios de Los Reyes, Toluca, Cuautitlán Izcalli y Ecatepec, también en las fiscalías de la Ciudad de México de Legaria y Vallejo, así como en los estados de Puebla, Guanajuato y Querétaro.

-Zona Foránea: Aquí se encuentran las UDD's que operan en los estados de Morelos, San Luis Potosí, Guerrero, Chihuahua, Sinaloa, Nuevo León, Jalisco, Aguascalientes y Quintana Roo.

Las funciones de las UDD's son las de recibir el producto terminado de las plantas productoras para ser distribuido en los dos principales canales de venta de la empresa: el minorista, que comprende la venta a tiendas pequeñas, de conveniencia,

como son las cadenas OXXO, 3B y 7Eleven, y el canal mayorista, que incluye cadenas de tiendas de autoservicio, como Walmart, Zorro Abarrotero, Aurrerá, Soriana, entre otras.

Para complementar su estrategia, Alpura ha creado empresas para mejorar su administración, tales como la Unión de Crédito Alpura (UCA), Transportadora Alpura, S.A. de C.V. (TASA), Plásticos Alpura, S.A. de C.V. (Plasal), Servicios Corporativos Alpura (SECORAL) y el Centro de Investigación y Desarrollo Alpura (CIDEA). Por otra parte, la empresa también ha adquirido compañías existentes. En julio de 2017, concreta la compra de la Distribuidora de Alimentos y Bebidas de Puebla, S.A. de C.V. (DABPSA), y Quesos Carranco (Productos Carranco, S.A. de C.V.). La primera con la finalidad de renovar y mejorar sus estrategias de mercado en puntos de venta y la segunda para sumar a su cartera todos los derivados lácteos que la empresa potosina tenía en su catálogo e impulsar el mercado en la zona centro-norte del país.

De igual modo, ha concretado alianzas estratégicas para alcanzar una mejor distribución de sus productos, como la hecha en el año 2020 con la Empresa Embotelladora y Distribuidora GEPP, S.A. de C.V., compañía nacional embotelladora de bebidas no alcoholizadas, cuyo principal objetivo es lograr una mayor cobertura del territorio nacional en la zona norte, misma en la que Alpura cuenta con poca presencia (El Financiero, 20 de febrero, 2020).

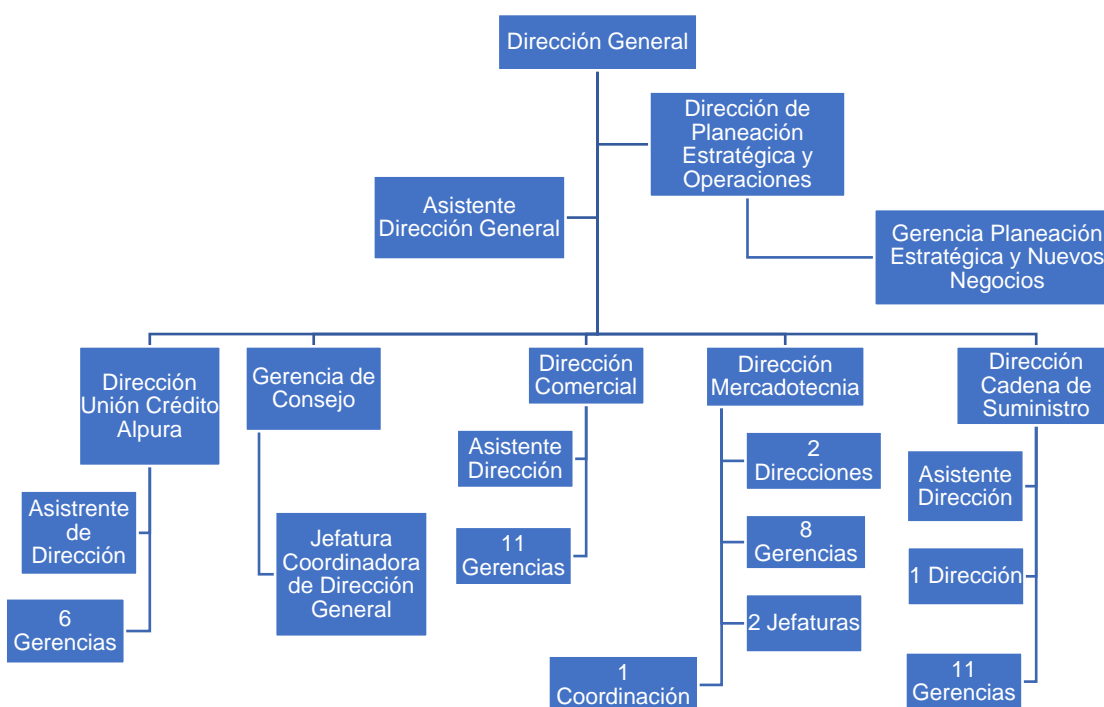
La estructura organizacional de Alpura y específicamente de las áreas de recursos humanos, así como la importancia de éstas en los procesos de la empresa, son temas que se desarrollarán en el siguiente apartado.

## **2.2 Estructura de la empresa**

Como se mencionó anteriormente, en la actualidad Alpura cuenta con una plantilla de 17 mil trabajadores en todo el país, más de la mitad de ellos se encuentran

en la planta productora y corporativo ubicado en Cuautitlán Izcalli, Estado de México; mientras que los demás laboran para las empresas Carranco y DABPSA, ubicadas en los estados de San Luis Potosí y Puebla, respectivamente, así como en la planta de la Ciudad de Delicias, en Chihuahua. A continuación, se muestra el organigrama de la empresa central, dividido en dos partes, para su mejor visibilidad. Se adjunta como anexo al final de este documento, el organigrama completo.

### Organigrama de la empresa Alpura. Parte I



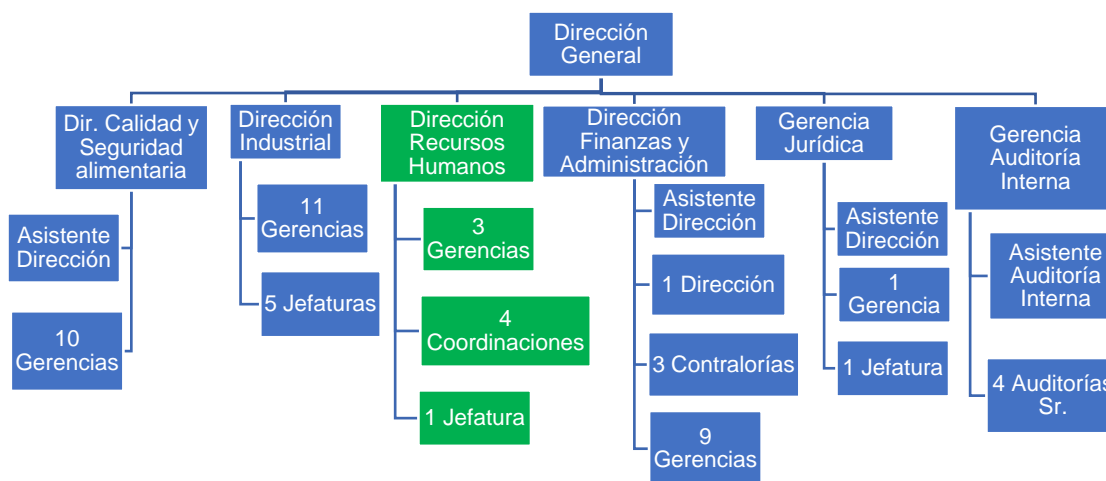
**Figura 1.** Se muestra 6 de las 12 direcciones que conforman la empresa Alpura, así como subdirecciones y gerencias. Actualizado a mayo de 2021

Dentro de las direcciones de la Unión de crédito Alpura, de Comercial, de Mercadotecnia y Cadena de suministros, mostradas en el organigrama, pueden notarse también subdirecciones y gerencias, cuyo personal trabaja para las empresas de Alpura,

como Carranco y TASA, puesto que, a pesar de tener una diferente razón social, forman parte de todo el ecosistema e inclusive comparten el mismo domicilio de operaciones, por ejemplo, dentro del corporativo de Cuautitlán Izcalli, Estado de México, se encuentran las oficinas y maquiladoras de Plasal y a un costado, los terrenos donde se resguardan las unidades de transporte y distribución así como las oficinas de TASA. Respecto a las direcciones de Gerente de consejo y Planeación estratégica y operaciones, el personal de ambas labora exclusivamente para Alpura.

En la siguiente figura se muestran las otras 6 direcciones restantes del organigrama de la empresa.

### Organigrama de la empresa Alpura. Parte II.



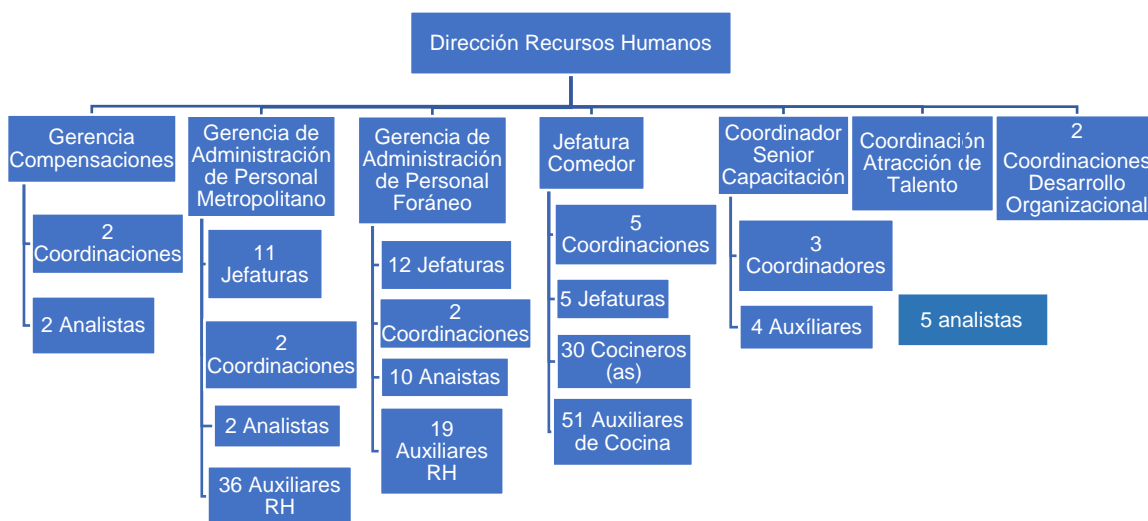
**Figura 2:** El organigrama muestra las 6 direcciones faltantes, entre ellas la de Recursos Humanos, resaltada en color verde. Actualizado a mayo de 2021

En la figura 2 se muestra la parte complementaria del organigrama, donde se pueden encontrar las 6 direcciones faltantes: la dirección de Calidad y Seguridad Alimentaria, la Industrial, la de Recursos humanos, la de Finanzas y administración, la Jurídica y la de Auditoría Interna. Al igual que con las anteriores direcciones, estas

tienen gerencias y jefaturas laborando para todo el ecosistema de Alpura en el país. Anteriormente, el área Jurídica pertenecía a la dirección de RH, pero se convirtió en dirección para finales de 2019, pasando a ser la dirección más reciente de toda la empresa.

Dentro de la Dirección de Recursos Humanos, existe una plantilla de 210 trabajadores, de los cuales 55 se encuentran en las UDD's foráneas y los restantes 153 en las unidades metropolitanas, incluyendo las oficinas corporativas. En la figura 3 se presenta el organigrama de la dirección mencionada.

### Organigrama de la Dirección de Recursos Humanos de Alpura



**Figura 3.** Áreas que componen la dirección de Recursos Humanos con un total de 210 trabajadores.

La Gerencia de Administración de Personal Foráneo se encarga de gestionar, desde el corporativo en Cuautitlán Izcalli, Estado de México, las funciones de las áreas de Recursos Humanos (RH) de las UDD's foráneas, mismas que cuentan con un jefe de RH y entre dos o tres auxiliares de RH, que realizan las actividades de reclutamiento y

selección, capacitación, evaluación e inducción al puesto, gestión de la nómina y atención al personal. Dichas actividades no se hacen de manera segmentada, como sucede en la planta de Cuautitlán, Estado de México, debido a que la plantilla de las UDD's pocas veces rebasa los 100 trabajadores. Por el contrario, y como puede verse en el organigrama, existe una división estructurada en siete áreas para la dirección de RH que opera en el corporativo.

Hablando específicamente de la plantilla de RH que se encuentra laborando dentro del corporativo y dejando de lado las áreas de Comedor y Compensaciones, dado que son áreas cuyas vacantes se cubren solamente con nutriólogos(as) y administradoras(es) respectivamente, encontramos que son un total de 23 trabajadores, de los cuales 3 son psicólogas y uno es psicólogo, dos de ellas están en el área de Capacitación y la tercera en Atracción de Talento, mientras que el psicólogo se desempeña también en Capacitación. Este dato muestra que las áreas de la dirección de RH en Alpura se encuentran casi en su totalidad cubiertas por profesionistas de carreras económico-administrativas, a pesar de no existir ninguna condición limitante en los procesos de reclutamiento para profesionales de la psicología. De hecho, para todas y cada una de las áreas de RH, los candidatos que se buscan son de profesionistas de licenciaturas como administración, psicología y contabilidad, aunque no limitado a dichas profesiones.

Para tener un panorama más amplio de los requisitos que Alpura busca en un candidato para sus áreas de RH, a continuación, se muestra una publicación para cubrir una vacante de "Analista de Recursos Humanos", misma que fue encontrada en el portal web *Computrabajo.com*, de búsqueda de empleo.

Título de la Vacante: Analista de Recursos Humanos - Experiencia en Centros de Distribución.

Requisitos:

1. Escolaridad: Licenciatura en Administración, Contabilidad o Psicología.
2. Experiencia: Mínima de 3 años en centros de distribución y/o empresas de consumo masivo.
3. Conocimiento: SAP (Software de planificación integral para las empresas), SAE (sistema de automatización de procesos administrativos) ORACLE (sistemas de administración en la nube y locales), Microsoft Excel, Macros, Ley Federal del Trabajo Mexicana.
4. Principales actividades:
  - Administración de personal.
  - Administración de nómina (plantilla de 600 colaboradores).
  - Entrega de uniformes.
  - Control de expedientes.
  - Renovaciones de contrato.
  - Altas y bajas en IMSS.
  - Medidores de Desempeño.
  - Reportes diarios.
  - Reclutamiento, selección y contratación de personal.
  - Administración y control de lockers.
  - Desvinculaciones.
  - Cálculo de finiquitos y liquidaciones.

Como se observa, muchas de las actividades concuerdan con las que la literatura revisada ha descrito en el papel del psicólogo organizacional y, sin embargo, apenas una sexta parte de la plantilla de la dirección de RH que labora en el corporativo de Alpura son psicólogos(as). Posiblemente unos puestos se adecúen más a los perfiles de dichos profesionales, considerando que el área de Capacitación tiene a 3 de los 4 que laboran dentro de Alpura. Y es justamente en el siguiente apartado donde se profundizará en las actividades que realiza el profesional de la psicología dentro de Alpura, así como en las actividades que, según el perfil de puestos, debe cumplir día con día.

### **2.3 Funciones del profesional de la Psicología en Alpura**

Como se observó en el apartado anterior, son cuatro las áreas de la dirección de RH en las que el profesional de la Psicología puede laborar dentro de Alpura: Administración de Personal, Capacitación, Atracción de Talento y Desarrollo Organizacional (DO). Cada una de estas áreas tiene su propio perfil de puestos, por lo tanto, un(a) psicólogo(a) en DO no cumplirá las mismas funciones que otro en Capacitación. En la tabla 1 se presentan las actividades desempeñadas por este profesionista y los conocimientos requeridos para ocupar los puestos de: Coordinador de Capacitación, Analista de Recursos Humanos, Analista de Atracción de Talento y Coordinador de Desarrollo Organizacional.



REQUISITOS	P U E S T O			
	Analista de Reclutamiento y Selección	Coordinación de Capacitación	Analista de Administración de Personal	Coordinación de Desarrollo Organizacional
Conocimiento en sistemas y/o paquetería	Office, Oracle, portales de empleo, baterías psicométricas.	Office, Oracle y gestor de contenidos LMS.	Office y Oracle.	Manejo ERP de DO, módulos de evaluación de desempeño y gestión de talento.
Conocimientos técnicos	Entrevista por competencias, uso de fuentes de reclutamiento, armando de expedientes, análisis de CV, alta de ingresos en sistema.	Conocimientos de la LFT, NOM y NMX aplicables, DNC, logística y coordinación de programas de capacitación, evaluación y desarrollo de competencias.	LFT, nómina, IMSS e INFONAVIT, relaciones laborales, negociación.	Modelo de gestión por competencias, planes de sucesión, identificación de potencial gbox, evaluaciones de desempeño.
Experiencia laboral	Mínimo 1 año desempeñando las funciones.	Mínimo 3 años desempeñando las funciones.	Mínimo 3 años desempeñando las funciones.	Mínimo 3 años desempeñando las funciones.
Nivel de relaciones interpersonales	Habilidades de negociación, contacto con clientes externos.	En contacto frecuente con áreas gerenciales y con clientes externos.	Interactúa con personal de otros departamentos para resolver dudas.	En contacto frecuente con áreas gerenciales y con clientes externos.
Grado de libertad del puesto	La tiene para planear y modificar sus métodos de trabajo, toma decisiones basadas en los lineamientos establecidos.	La tiene para planear y modificar sus métodos de trabajo, toma decisiones basadas en los lineamientos establecidos.	La tiene para planear y modificar sus métodos de trabajo, toma decisiones basadas en los lineamientos establecidos.	La tiene para planear y modificar sus métodos de trabajo, toma decisiones ante situaciones sin precedentes.

**Tabla 1.** Perfiles de puesto para las 4 posiciones donde el psicólogo(a) puede laborar dentro de la empresa Alpura en el corporativo de Cuautitlán Izcalli, Estado de México.

Se puede notar que las funciones específicas del psicólogo(a) de cada área cambian significativamente entre sí, aunque también existen muchas similitudes.

Respecto a las diferencias, se aprecia que en la Coordinación de Desarrollo Organizacional se posee un mayor grado de libertad del puesto, dadas las situaciones inéditas que se pueden presentar en el día a día. No se especifica amplio conocimiento en la paquetería office ni en los sistemas Oracle, pero sí en sistemas de evaluación de desempeño y desarrollo organizacional. Por su parte, el Analista de Reclutamiento y Selección es el único a quien se le pide conocimientos en aplicación e interpretación de baterías psicométricas, en realización de entrevistas por competencias y publicación de vacantes. En cuanto a la experiencia, es a quien menos se le exige, con solamente un año de antigüedad en puestos similares.

Por su parte, al Analista de Administración de Personal, es al único profesionista al que se le piden conocimientos en elaboración de nómina y leyes de INFONAVIT e IMSS y su interacción con otras áreas se desarrolla más al interior de la empresa que con proveedores externos. Finalmente, la Coordinación de Capacitación requiere de habilidades como coordinar programas de capacitación, detección de necesidades de capacitación, desarrollo de competencias y organización de eventos.

En cuanto a las semejanzas, sobresalen las que tienen DO, Capacitación y Administración de Personal en cuanto a la antigüedad solicitada, con 3 años en los 3 casos. Por su parte, Reclutamiento, Capacitación y DO exigen una comunicación tanto con áreas internas de la empresa como con proveedores externos. El uso de la paquetería Office resulta más indispensable en las áreas de DO, Atracción de Talento y Reclutamiento, mientras que el grado de libertad de puesto limitado a la toma de decisiones basado en lineamientos establecidos se presenta en las áreas de Reclutamiento, Capacitación y Administración de Personal.

Por otra parte, el hecho de que apenas una sexta parte de las y los trabajadores de la dirección de RH sean psicólogos(as), demuestra la clara tendencia que ya mencionaban Olivares & González (2014), de empresas que ven más por la mejora de la eficacia que por avances significativos a nivel teórico dentro del área.

De igual modo, la incursión del psicólogo(a) y el trabajador(a) de la dirección de RH en general, en actividades propias de otras áreas, como la elaboración de nómina, conocimiento de las Normas Oficiales Mexicanas, leyes vigentes del IMSS e INFONAVIT, concuerda con la realidad que refiere Gómez (2012, citado en Orozco, et al., 2013), en la que el profesional de la psicología dentro de la organización, además de realizar tareas de su campo, realiza actividades más administrativas, propias de otras áreas.

Los perfiles de puestos que la empresa Alpura plantea, demuestran que existe una perfecta definición de lo que debe hacerse en cada una de las áreas de RH, sin embargo, dejar de lado la búsqueda del profesionista idóneo para cada área, considerando que puede ser sustituido por algún otro que posea el conocimiento técnico, amerita analizar qué tan eficientemente se están ejecutando las tareas descritas en cada uno de los perfiles mencionados, más aún cuando la empresa acaba de inaugurar dentro de su planta en Cuautitlán Izcalli, Estado de México, una nueva instalación dedicada totalmente a la elaboración de productos derivados de leche, así como un centro de distribución en el municipio de Tepotzotlán, Estado de México, ambos con una plantilla de trabajadores en todas las áreas que serán reclutados de manera externa, incluyendo los que conformarán la dirección de Recursos Humanos.

Mi estadía como psicólogo en la empresa Alpura fue de 2 años y 9 meses, dentro del área de Administración de Personal, en la dirección de Recursos Humanos. Durante

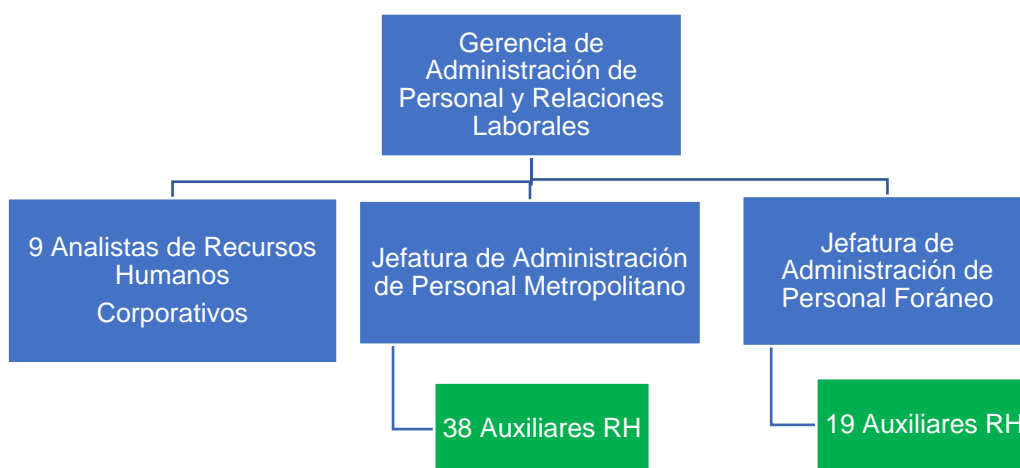
ese tiempo, realicé diversas actividades que iban cambiando año con año. Mi empleo fue como Analista de Recursos Humanos Corporativo, dado que mis actividades las realicé en la planta productora ubicada en Cuautitlán Izcalli, Estado de México, la cual cuenta con las oficinas corporativas de la empresa. Todas mis tareas involucraron una constante interacción con un sinnúmero de trabajadores de las áreas administrativas y operativas, nuevos y antiguos por igual. En el siguiente capítulo ahondaré en las actividades que, durante casi 3 años desarrollé siendo trabajador de Alpura, así como en otras tareas que, sin estar estipuladas en mi perfil de puesto, llevé a cabo, con el objetivo de hacer de la empresa un lugar cada vez mejor para trabajar.

### 3. Mi experiencia profesional como psicólogo en Alpura

#### 3.1 Actividades de mayo a diciembre del 2018

Como mencioné al final del capítulo anterior, laboré para Alpura casi tres años. Durante ese tiempo mantuve el mismo puesto con el que fui contratado, desempeñándome en un área llamada Administración de Personal, dentro de la dirección de Recursos Humanos (RH). A inicios de mayo del 2018, el equipo se componía de 12 personas dentro del corporativo, de las cuales, una tenía el puesto de gerencia, una era jefa de administración de personal metropolitano, y otra de personal foráneo. Ambas tenían auxiliares de RH a cargo, sin embargo, no laboraban dentro del corporativo, sino que lo hacían en las UDD's. Finalmente, los nueve trabajadores restantes, éramos analistas. El organigrama en el 2018 del área a la que pertencí es el siguiente.

**Organigrama del área de Administración de Personal y Relaciones Laborales en mayo de 2018.**



**Figura 4.** Personal que integra el área de Administración de personal y relaciones laborales. En color verde están los trabajadores de las diferentes Unidades de Distribución del país (UDD's).

Como se observa en el organigrama, a pesar de ser una plantilla de 69 trabajadores en el área, solamente nos encontrábamos 12 dentro del corporativo, una cantidad relativamente pequeña para los casi 5 mil trabajadores que en ese entonces existían activos.

Las actividades principales del área, en ese año, fueron las siguientes:

***1. Migración del personal de la anterior administración de Carranco:***

Como mencioné en el capítulo dos, Alpura adquirió, a mediados de 2017, una compañía potosina de quesos de nombre Productos Carranco. El proceso de migración de esta empresa consistía en transferir a todo el personal con el que contaban a la razón social de Alpura, es decir, darlos de baja y recontratarlos en el mismo momento, lo cual se veía reflejado en un nuevo contrato y una nueva alta médica ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Los movimientos se hacían en los sistemas de administración Alpura (Sirhal para movimientos de RH y Sicna, para actividades de nómina) y en los portales gubernamentales correspondientes (IDSE, SAT, etc.). Al haber modificaciones en el esquema de compensaciones, algunos empleados decidían no continuar la relación laboral con la nueva compañía y para ellos el trámite era hacer el cálculo de finiquito, firmar la renuncia y gestionar el movimiento de baja ante el IMSS de los sistemas Sirhal y Sicna. Esta actividad implicó la asistencia de la gerente del área, de las dos jefas y de uno de los analistas a las instalaciones de San Luis Potosí durante un mes, dado que fue una plantilla de más de 2 mil trabajadores. En esta labor, apoyé, junto con el resto de mis compañeros que nos quedamos en el corporativo, con la revisión, captura y subida al sistema de la información de las personas que iban siendo recontratadas.

## ***2. Atención al personal administrativo y operativo***

Dentro del área, todos los analistas de RH teníamos que atender y resolver las dudas que se presentaran día a día con los trabajadores que se encontraban en el corporativo, siendo las más comunes las relacionadas con sus pagos de nómina, por ejemplo, días descontados por ausencia de checados de entradas y salidas, los montos retenidos por impuestos, por prestaciones, como el fondo de ahorro y venta de producto, u otras deducciones por pagos como el hecho al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), al Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores (FONACOT), entre otros. De igual modo, se brindaba la atención y apoyo para la solicitud de permisos de ausentismo y vacaciones, llenando los documentos para ambos procesos y canalizando los permisos al área de nóminas para justificar los días que el trabajador no se presentaría.

## ***3. Inducción a nuevos ingresos***

Los martes y jueves eran los días asignados para ingreso de personal nuevo, tanto administrativo como operativo, por lo que los lunes y miércoles mis actividades eran, entre otras, recibir los expedientes previamente armados, revisados y validados por el área de Atracción de Talento, mismos que cotejaba y cuya información capturaba en el sistema Sirhal, asegurándome de que no hubiera errores, puesto que esa información se subía posteriormente a la plataforma digital del IMSS y se compartía con nóminas para el correcto pago al trabajador(a). Finalmente, imprimía los contratos, que contenían además el aviso de privacidad, la carta de confidencialidad y acuses de acuerdos de prestaciones que la empresa ofrecía. La inducción la realizaba alguno de mis compañeros, e iniciaba con una breve bienvenida, tres videos que explicaban qué era Alpura y el esquema de prestaciones y finalizaba con la firma del contrato y la

canalización de todas las personas que ingresaban al área de Capacitación para continuar su proceso. Al tercer día, las y los trabajadores estaban listos para comenzar a realizar las actividades, de acuerdo al puesto para el que habían sido contratados.

#### ***4. Elaboración de nómina***

Esta actividad se limitaba al personal operativo, que ascendía a casi 2,500 trabajadores. Las actividades de la nómina consistían en justificar las faltas en Sirhal por errores de chequeo de entradas y/o salidas y solicitar el pago del día faltante, puesto que, a pesar de que el personal hubiera trabajado con normalidad, si chequeaba mal ese día, la falta se registraba. Otra tarea era la de recibir reportes con incidencias de cada una de las áreas de la empresa que tuvieran personal operativo, como Tráfico, Producción, Envasado, etc. Entre esas incidencias se incluían las horas extras laboradas, cambios de turno, dobles turnos, bonos por apoyo a otras actividades, entre otras. Dichos reportes eran entregados por los auxiliares administrativos de las áreas correspondientes y una vez recibidas por el personal de RH, se comenzaba el vaciado de la información en nuestro sistema, para el pago oportuno a los empleados por parte de Nóminas.

En la realización de la nómina, me encargaba de atender al personal los viernes de 13 a 16 horas, en un servicio plenamente enfocado a verificar que sus pagos concordaran con lo que los administradores habían reportado al área de RH y, si existían discrepancias, realizar un reporte para el ajuste en los montos económicos a pagar en el siguiente periodo de nómina. Es importante mencionar que los trabajadores operativos tenían una frecuencia de pago semanal, por lo que la información se recibía el lunes por la mañana y el vaciado de la misma se hacía antes del mediodía de todos los martes del año, sin excepción, para desde el martes por la tarde y hasta el miércoles, el



área de Nóminas procesaba los pagos de las y los trabajadores, que se veía reflejado los jueves a primera hora en un depósito bancario.

### ***5. Eventos especiales/Días festivos***

El área de RH se encargaba de todo lo relacionado a eventos como la cena de fin de año, el concurso de disfraces para día de muertos, la noche mexicana, la misa del día de la Virgen de Guadalupe, etc. En esas actividades, el área de Comedor se encargaba de todo el trato con proveedores y nosotros servíamos en actividades de soporte, por ejemplo, recibir y acomodar a los trabajadores en los eventos, asistir con los proveedores a recolectar los productos que se les habían solicitado, asignar horarios para entregar invitaciones a todo el corporativo, enviar las invitaciones a las UDD's, entre otras.

### ***6. Campañas de actualización de prestaciones***

Tres de las prestaciones adicionales a las de ley que Alpura ofrecía, eran el seguro de gastos médicos mayores (SGMM), el seguro de vida y una tarjeta de vales de despensa. Las tres tenían una vigencia anual y por tal motivo había fechas específicas en cada año donde se informaba a toda la planta que se tenían que presentar a un área de RH asignada para modificar, corregir o renovar información, así como para recibir una tarjeta nueva de vales, debido a que estas caducaban.

Debido a que dichas prestaciones eran para todo el personal del corporativo, las actividades de renovación se realizaban durante varios días. Mi actividad consistía en encargarme de todo el proceso de asignación de la nueva póliza del seguro de gastos médicos mayores, para lo cual citaba, en horarios establecidos, y por orden alfabético al personal, al que se le entregaba su nueva documentación para hacer válido el seguro.

También era personal de vinculación y comunicación del proveedor del SGMM con las y los trabajadores que tenían dudas sobre cómo utilizarlo o situaciones más específicas.

### ***7. Administración de las UDD's foráneas y metropolitanas***

Las jefas de RH eran quienes se encargaban de todo lo relacionado a las UDD's, nosotros como analistas apoyábamos en ocasiones resolviendo dudas de nómina, liberando el uso de Sirhal, dando de alta usuarios en la plataforma de checados biométricos y compartiendo documentos que se llegasen a necesitar de manera digital. Esta era la actividad en la que menos se nos requería.

Por motivo de la carga laboral de ese entonces, mi jornada de trabajo fue muchas veces de aproximadamente 13 horas diarias, especialmente por las exigencias de ejecutar los procesos de la migración de la empresa Carranco después de las 6 pm, lo cual nos hacía finalizar las actividades a las 10 pm aproximadamente. A pesar de la jornada extensa que se tenía en ese entonces, no existían pagos adicionales, tampoco los hubo cuando las horas de entrada se modificaban por ciertos eventos, como el 12 de diciembre, donde se recibía a la gente para la misa masiva en la planta desde las 5 am. De igual modo, en más de una ocasión se nos pidió asistir los días sábados por cuestiones de actividades que se precisaban urgentes, pese a que toda el área había firmado un contrato que estipulaba como jornada laboral de lunes a viernes.

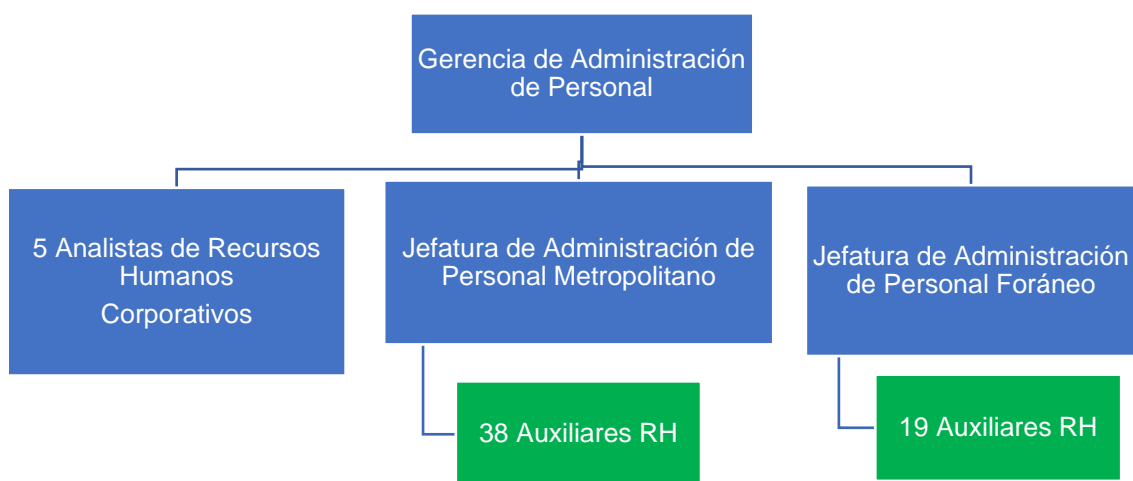
A finales del 2018, sucedieron cambios importantes en el área, debido a una situación financiera complicada que atravesaba Alpura, la dirección general en conjunto con la mesa directiva, decidieron reducir costos de diferentes maneras, una de ellas fue recortar las plantillas de trabajadores de todas las áreas y Recursos Humanos no fue la excepción. En el siguiente apartado describo todas las modificaciones que hubo dentro del área en la que laboré, así como las nuevas maneras de trabajar, proyectos que se

ejecutaron y logros que comenzaron a reflejarse en una mejor y más vanguardista área de Administración de Personal.

### 3.2 Actividades de enero a diciembre del 2019

A finales de septiembre de 2018, la Dirección General decide suprimir el puesto de Gerente de Administración de Personal y en enero de 2019, reducir el número de analistas, de 9 elementos en el 2018 a solamente 5. De este modo, el nuevo organigrama quedaba como a continuación se presenta.

#### Organigrama del área de Administración de Personal en septiembre del 2019



**Figura 5.** Personal que integra el área de Administración de personal. En color verde están los trabajadores de las diferentes Unidades de Distribución del país (UDD's).

Como se había comentado, el director de Recursos Humanos era también el mismo del área de Administración de Personal. De igual modo, de los 4 elementos restantes del área de Administración de personal, 3 fueron reubicados en el área de Nóminas y los demás fueron rescindidos. Con la nueva organización del área, algunas actividades

pasaron a ser parte de nóminas, por ejemplo, las altas al seguro social, modificaciones salariales, solicitudes de reembolso de los insumos de RH, entre otras. Estas adecuaciones en las tareas diarias, junto con un menor número de trabajadores, permitieron una mejor organización y estructura en la división de actividades, de tal manera que, los analistas que componíamos el área, comenzamos a elaborar y ejecutar proyectos de mejora, complementarios a las tareas que se hacían día con día, mientras que las jefaturas de administración de personal metropolitano y foráneo permanecieron prácticamente sin cambios.

A causa de las modificaciones que se dieron de enero a marzo de 2019 dentro del área de Administración de personal, las actividades quedaron segmentadas como a continuación se enumeran, enfatizando que, si bien había un encargado para cada tarea, todos dentro del área estábamos facultados para realizarlas, es decir, no eran exclusivas de cada trabajador(a).

**1. Atención al personal integral:** Las actividades de este apartado las realizaba una compañera, y constaban de entregar, llenar, validar y recibir permisos en papel para que los trabajadores no se presentaran a laborar, para que no hubiera consecuencias laborales y eran aplicables por conceptos como: justificación de falta, días de paternidad y vacaciones. En este apartado, también se realizaban las bajas del personal, tanto las voluntarias, donde el trabajador solicitaba su desvinculación laboral, como las que tenían una causal previa, por ejemplo, ausentismos o abandonos de trabajo, acumulación de actas administrativas, ejecución de malas prácticas (robar, quedarse dormido en horas laborales, ingresar alimentos a la planta, etc.), consumo de sustancias no permitidas, entre otras. De igual modo, quien brindaba atención al personal, también compartía reportes al sindicato, que era la Confederación Revolucionaria Obrero

Campesina (CROC), a la dirección de RH y al área de Compensaciones, que trataban entre otros tópicos, el de las bajas mensuales de personal dentro del corporativo y el abandono de trabajo de los ingresos en el mismo periodo de tiempo.

El proyecto iniciado por el asignado a la atención al personal fue el de dar empuje a la elaboración de los permisos dentro del área del interesado, es decir, que el trabajador que quisiera tomar vacaciones u otro tipo de permiso que implicara ausentarse, llenara su formato de forma digital en los equipos asignados para tales fines dentro de sus áreas, para reducir el tiempo del trámite, así como la aglomeración de gente dentro del área de RH. El permiso digital llegaba al correo del personal de RH, quien a su vez lo autorizaba y hacía llegar al área de Nóminas para que ahí se capturara y realizara el movimiento correspondiente en el sistema de pago.

**2. Elaboración de pre Nómina semanal y quincenal:** En el 2018 se realizaba dentro del área de Administración de personal solamente la pre Nómina del personal operativo. Una de las modificaciones más importantes en el 2019, fue que ahora también la pre Nómina de los trabajadores de pago quincenal (administrativos), se realizara dentro del área. Se tenía asignado un analista de RH para cada una de las pre Nóminas, que esencialmente se encargaban de recibir todos los reportes de incidencias por parte de los administradores de las áreas de la empresa, para su posterior captura y subida a los sistemas Sirhal y Sicna y daban atención a los auxiliares de RH de las UDD's foráneas y metropolitanas en sus respectivos procesos de elaboración de la nómina. Al finalizar la captura y subida de datos, se entregaba un reporte al área de nóminas que validara todos los movimientos hechos contra lo que se había recibido previamente en las incidencias de los administradores de las áreas.

Las actividades que realicé adicionales en este aspecto, fueron las de solicitar un correo electrónico a toda la plantilla de trabajadores de Alpura, de tal manera que, actividades que implicaban tiempo excesivo, como la difusión de información para eventos, promociones o avisos de comunicación interna, ahora se hacían llegar de manera electrónica, evitando filas, aglomeración en las oficinas de RH o que la información no llegara a todo el personal. Otro efecto positivo del uso del correo electrónico fue la entrega de recibos de nómina, dado que en vez de hacerlo los días jueves, en un horario de 12 pm a 4 pm, para los trabajadores de semana y para el personal de quincena, los días 16 y últimos de cada mes, de 2 pm a 5 pm, se le compartía a todos los trabajadores el mismo día en que se hacía su depósito bancario. Es importante mencionar que El Sistema de Administración Tributaria (SAT), ahora permitía la modalidad de entrega de recibos de nómina en formato PDF (*Portable Document Format*) y CFDI (Comprobante Fiscal Digital por Internet), a un correo personal, por lo que dicho documento tenía la misma autenticidad y validez que el documento físico.

**3. Comprobación de gastos, administración de prestaciones y asistencia a Junta de Conciliación y Arbitraje:** Un analista realizaba estas tres actividades. La primera consistía en generar las facturas de todos y cada uno de los consumos que el área de RH tuviera, tales como eventos con el sindicato, reuniones con directores, solicitudes de insumos para las impresoras del área, etc., con las cuales solicitaba con el área de Cuentas por cobrar los reembolsos de quienes había pagado en primera instancia esos insumos. La segunda actividad consistía en gestionar las prestaciones con los proveedores o con las áreas administrativas de la empresa, esto es, solicitar las renovaciones de credenciales de vales de despensa para los empleados cada abril y

noviembre de cada año, solicitar los pagos por apoyo de útiles escolares y de anteojos para los trabajadores que cumplieran con las condiciones para solicitar estos servicios y entregar las órdenes de pago de utilidades del año fiscal anterior al personal que ya no se encontraba laborando dentro de la empresa. En cuanto a la asistencia a la junta de conciliación y arbitraje se refiere, la actividad consistía en llevar la información requerida por los abogados de la empresa para atender demandas de extrabajadores, como comprobantes de pago y expedientes, o bien, cuando se había llegado a un acuerdo entre Alpura y el expleado, llevar el cheque del finiquito, la constancia laboral y el convenio que ponía fin al litigio.

El analista encargado de estas actividades implementó la modalidad de recepción digital, donde, en vez de recibir los documentos para la aplicación de las prestaciones de la empresa directamente en RH, como el acta de nacimiento de hijos para apoyo de útiles, factura de pago de los lentes para el apoyo de anteojos, etc. activaba un portal de encuesta donde el trabajador completaba un formulario con la información solicitada y subía el documento necesario para solicitar el apoyo económico. Asimismo, estableció horarios y días de asistencias a la junta y para la recepción de documentos para generar las facturas para la entrega a Cuentas por pagar, de tal manera que disponía mejor de su tiempo y podía programar sus actividades diarias de mejor manera, mientras que la nueva manera de solicitar las prestaciones de la empresa, también redujo la cantidad de personas que se presentaban a RH y permitió que más gente se beneficiara con estos derechos.

**4. Administración del archivo de RH e inducción y seguimiento a nuevos ingresos:** Durante 2019 mis actividades fueron principalmente dos, ambas estrechamente ligadas entre sí, debido a que involucraban expedientes, archivos e

información confidencial de los trabajadores nuevos y antiguos de la empresa. La primera de ellas era la administración total del archivo del área de Administración de personal, que, esencialmente, tenía todos los expedientes del personal activo e inactivo de la empresa y que ascendía a casi 5,000 folders. Mis funciones con este archivo eran las siguientes:

- El orden de los archiveros según cuatro criterios: personal de semana activo, personal de semana inactivo, personal de quincena activo y personal de quincena inactivo. Todos ordenados de manera alfabética y actualizados semanalmente, es decir, si ocurrían bajas de personal en la semana, el expediente pasaba del lugar de los activos a los inactivos.

- Adiciones diarias de los expedientes de los nuevos ingresos: Por cada nuevo ingreso de personal a la planta, se generaba un expediente, mismo que debía resguardarse el mismo día que éste sucedía, asegurándome de que contenía la documentación completa.

- Actualización de la información: Ya fuera por petición del trabajador, o por solicitud nuestra, en ocasiones se pedían documentos renovados para completar el expediente de los trabajadores, por ejemplo, el acta de matrimonio de una segunda unión civil, la adición del acta de nacimiento de un nuevo hijo, o un nuevo comprobante de domicilio porque el trabajador había cambiado de dirección. Mantener la información del personal actualizada era indispensable para procesos como las auditorías internas o externas.

- Envío y solicitud de expedientes a UDD's por cambios de personal: Cuando un trabajador era promovido, algunas veces pasaba de trabajar en el corporativo a alguna UDD, por lo que dicha unidad debía tener el expediente bajo su resguardo. Mi actividad



era compartir a la brevedad dicho documento, ya fuera con la mensajería de la empresa o por paquetería externa, cuando se enviaba a UDD's foráneas. Cuando el cambio era de algún otro lado al corporativo, me encargaba de solicitar el expediente y dar seguimiento a la correcta recepción y resguardo del mismo.

- Participación en las auditorías externas e internas: Dichas auditorías sucedían de manera esporádica, sin fechas concretas, durante todo el año y consistían en una revisión aleatoria de una muestra de expedientes, tanto de aquellos que se encontraban en planta, como de los que estaban en las UDD's. Dado que las revisiones se hacían dentro del corporativo, mi trabajo, además de facilitar los expedientes que estaban en mi resguardo, era el de solicitar aquellos que estaban en las unidades foráneas. Al término de la auditoría, se reportaban los expedientes con documentos faltantes, los cuales tenía que solicitar al personal correspondiente y, si era un faltante foráneo, canalizaba el requerimiento al jefe de RH idóneo.

Respecto a la inducción y seguimiento a nuevos ingresos, al igual que en el 2018, mis actividades consistieron en verificar el expediente, capturar la información, entregar el contrato e inducir al puesto al trabajador, para posteriormente compartir la información al equipo de nóminas quienes generaban el alta en Sirhal y Sicna. Adicionalmente, se llenaban las solicitudes de dotación de producto a precio reducido, que era una prestación adicional y se registraban a los trabajadores en los relojes de checado, mediante su huella digital y en ocasiones a través de una tarjeta de proximidad, siempre y cuando el área en la que iban a desempeñar sus actividades así lo requiriera.

Complementario a estas tareas, mis proyectos durante el 2019 para mejorar el área de Administración de personal fueron la emisión electrónica del seguro de gastos

médicos mayores (SGMM) para los trabajadores y la creación de una plataforma digital para la modificación de la prestación de producto a precio reducido. El primero consistió en consultar con el área jurídica sobre la viabilidad de dejar de entregar las pólizas de gastos médicos mayores como se hacía desde un inicio y cuya actividad implicaba mucho tiempo por parte del área de RH y los trabajadores, así como una logística costosa para las UDD's foráneas, dados los precios de envío de todas las cajas a las distintas ciudades de la República Mexicana. Al haber recibido una respuesta positiva de parte del área Jurídica, procedí a realizar un comunicado anunciando la nueva modalidad en la que el trabajador no recibiría un documento, sino que ahora su seguro podría ser activado mediante una *app* descargada en su celular, en la que se registraba y desde ese momento quedaba activado. En este proyecto, fui también enlace de comunicación entre el proveedor del seguro y los trabajadores, puesto que muchos de ellos no podían realizar su registro de forma correcta o bien, desconocían cuáles eran los beneficios de contar con él.

Por otra parte, la plataforma la realicé con la finalidad de reducir tiempos que les tomaba a los trabajadores asistir a nuestras oficinas de RH para solicitar el incremento, decremento o cancelación de su prestación de producto a precio reducido. Así, cualquier trabajador, sin importar que estuviera en el corporativo o en alguna UDD, podría solicitar, a través de un portal, el movimiento deseado a su prestación sin tener que ir a nuestras oficinas de RH.

Para el resto de actividades, las cuales eran esporádicas, como los eventos de días feriados, entrega de tarjetas de vales, activaciones de nuevos productos e invitaciones para el evento de fin de año, no se tenía personal asignado, sino más bien, de acuerdo a

nuestra carga laboral, estructurábamos un plan de acción, de tal manera que pudiéramos cumplir con las fechas establecidas.

En casi todos los casos, los proyectos que implementamos tienen una tendencia de migrar procesos presenciales a movimientos digitales, que implicaran un menor desplazamiento del personal fuera de sus áreas de trabajo (en promedio, el área de RH se encontraba a 8 minutos de las áreas de operaciones), menor inversión de tiempo y uso de materiales y personal. Como logros globales dentro del área, en el 2019 pudimos reducir el consumo de hojas en un 80%, redujimos los tiempos que anteriormente se necesitaba para la entrega de tarjetas de vales, de dos semanas a solamente una, se suprimió totalmente la campaña de entregas de pólizas de SGMM, pasando a un servicio de asesoría digital que coordiné y, en general, el área mejoró en su calidad de servicio, siendo, según una encuesta realizada a toda la planta, la mejor área de la dirección de RH, con una puntuación de 97 sobre 100.

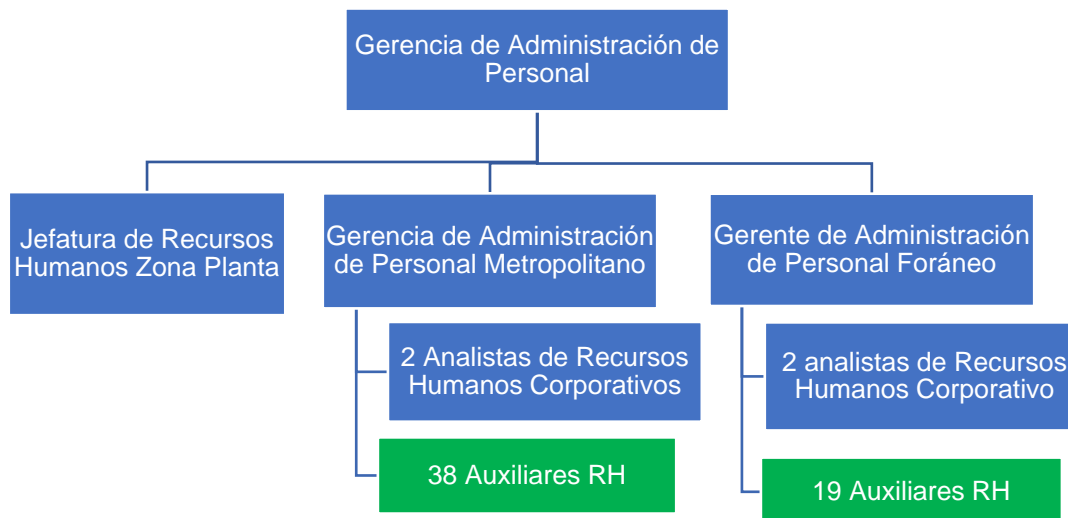
Las mejoras implementadas en todo el año 2019 también presentaron adversidades, por ejemplo, la renuencia de muchos trabajadores a adaptarse a los nuevos esquemas digitales, mismos que consideraban complicados o ineficientes, o el mismo sindicato, que abogaba por el anterior esquema de entrega de recibos de nómina físicos e implicaba la continuidad de filas de trabajadores de hasta una hora o más. Pese a ello, con el paso del tiempo, el personal se adaptó al cambio y encontró las virtudes de tener toda la información al alcance de un correo, una encuesta o una llamada. Sin saberlo, tanto nosotros como área, como todo el personal de Alpura, estábamos preparándonos para una de las etapas más adversas que ha vivido la compañía: la emergencia sanitaria a causa de la COVID-19 y el distanciamiento social que trajo consigo. En el siguiente apartado, ahondaré en los que fueran mis últimos 14 meses

dentro de la empresa Alpura y cómo fue la dinámica de trabajar en un área de servicios como lo es el área de Administración de personal, con una epidemia que modificó todos y cada uno de nuestros procesos.

### **3.3 Actividades durante el año 2020 y principios del 2021**

En 2020 se consolidarían las nuevas formas de trabajar, empleando más recursos tecnológicos, como aplicaciones, administradores de recursos humanos y servicios en la nube, que permitieron poco a poco dejar de lado los métodos cada vez más arcaicos de trabajo que se tenían en el área de RH. Si el director anterior nos había permitido implementar todas las prácticas que arriba se describieron, el que ingresó a inicios del año 2020, se mantuvo en la misma tónica, dándonos total apertura a propuestas, sugerencias y planeaciones. El organigrama de Administración de personal nuevamente cambió; uno de los analistas pasó a formar parte del área de Compensaciones, se contrató a un nuevo jefe de RH y los otros cuatro analistas fuimos divididos para ser subordinados directos de las gerentes de administración de personal foráneo y metropolitano, quedando el área de la siguiente manera:

## Organigrama del área de Administración de Personal en 2020 y 2021



**Figura 6.** Organigrama del área de Administración de Personal a inicios de 2020, donde los analistas pasan a las gerencias de administración de personal metropolitano y foráneo.

El año 2020 sería el único año donde vería un incremento de salario, de apenas 4.5%, pese a haber cumplido con los objetivos de mis evaluaciones anuales durante los casi 3 años que laboré para la empresa. Por otra parte, las actividades en mis últimos 14 meses fueron prácticamente las mismas que en 2019, sumadas a un mayor apoyo a las UDD's foráneas, puesto que ahora mi jefa directa era la gerente de las mismas. La situación de la pandemia provocó que reestructuráramos nuestros horarios laborales y, por ende, nuestros métodos de trabajo, quedando como a continuación se especifica:

**1. Jefatura de RH zona planta:** Esta posición se creó para atender todo lo relacionado a cuestiones sindicales, terminaciones laborales, administración de los sistemas de RH para la realización de los incrementos de salario de los colaboradores, ya fueran por antigüedad o por promoción y emisión de documentos para que los trabajadores realizaran trámites ante instituciones como el INFONAVIT, IMSS, y

FONACOT. El horario de trabajo de esta posición fue lunes, miércoles y dos viernes al mes, asistencia a la planta a laborar y martes, jueves y dos viernes al mes, trabajo desde casa.

**2. Analistas de RH asignados a la gerencia de Administración de personal metropolitano:** Uno de los dos analistas cargados a esta gerencia se encargaba de la realización de la nómina semanal. Mi compañera a cargo de esta actividad, al ser una de las dos personas que más lejos vivía del corporativo, fue autorizada a trabajar lunes y martes desde casa, mientras que, de miércoles a viernes, asistía tiempo completo a la oficina. Además de todas las actividades propias de la elaboración de la nómina, mi compañera tuvo que hacer reportes semanales de ausentismo a causa de COVID-19 o posible COVID-19, con la finalidad de justificar oportunamente las faltas de los trabajadores cuya salud no estaba bien o eran enviados a confinamiento al ser considerados población de riesgo.

Por su parte, el otro analista, encargado de las cuestiones de comprobación de gastos, administración de prestaciones y asistencia a Junta de Conciliación y Arbitraje asistía a la oficina los lunes, miércoles y viernes en un horario de 9:00 am a 2:00 pm, y martes y jueves de 1:30 pm a 6:30 pm. Las asistencias a la junta se cancelaron debido a que la institución cerró y todas las demandas y situaciones legales con la empresa se detuvieron el resto del año

**3. Analistas de RH asignados a la gerencia de Administración de personal foráneo:** Un compañero y yo éramos los analistas encargados de la nómina quincenal, y él, al ser considerada como una persona perteneciente a la población de riesgo, según los criterios del Gobierno Mexicano, estuvo trabajando en casa desde marzo de 2020 hasta abril de 2021, cuando el semáforo epidemiológico del

Estado de México pasó a verde. Las actividades que realizábamos fueron esencialmente las mismas que se hacían en la prenomina semanal, sumando también, los reportes de personal con COVID-19 o en confinamiento.

Por otra parte, mis actividades seguían siendo prácticamente las mismas, pero hubo cambios constantes en mis horarios. De marzo a septiembre de 2020 asistí a la oficina los lunes, miércoles y viernes, de 1:30 pm a 6:30 pm. y martes y jueves de 9:00 am a 1:30 pm. Sin embargo, para evitar que, durante los días de ingreso, que eran martes y jueves, hubieran más de 6 personas en la sala de juntas, solicité al director de RH que toda la semana se pudiera ingresar personal, mejor aún, que pudiera ser una hora antes de la entrada del personal de oficina, que era a las 9:00 am. Al acceder a esa petición, mi horario a partir de septiembre, fue de lunes a viernes de 8:00 am a 2:00 pm.

A pesar de las acciones que Alpura asumió ante esta adversidad, como aislar al personal con síntomas de COVID-19, enviarlos a realizarse la prueba, mantener en confinamiento al personal de riesgo y otras, hubo decesos, en especial en las áreas de operaciones, donde el promedio de edad de los trabajadores era muy superior en comparación a las áreas administrativas. La situación se complicó cuando en más de una ocasión los familiares de un difunto tuvieron problemas para hacer válido el seguro de vida, mismo que aparentemente para muchos trabajadores ya había vencido. Como área encargada de administrar dicha prestación, nos vimos obligados a diseñar una campaña de actualización del seguro de vida, lo cual se complicaba debido a que al menos una octava parte del personal operativo estaba en aislamiento, sin poder salir de sus casas. A pesar de tales adversidades, para fines de julio de 2020 todos los seguros de vida del total de trabajadores de Alpura y sus empresas, ya estaban actualizados.

Mi último proyecto dentro de la organización comenzó en agosto de 2020 y se trató de una digitalización masiva de todo el archivo del que estaba a cargo. La finalidad de la actividad era consolidar una modernización del área, así como un acceso más sencillo y eficaz al sinfín de documentos y datos de los casi 5,000 expedientes contenían. Era mucho más sencillo entrar a la nube y descargar el documento en PDF, sin importar si el solicitante se encontraba en casa u oficina, que tener que ir a la planta a buscar el documento, escanearlo y enviarlo. Cuando mi jefa directa y el director de RH autorizaron mi planteamiento, consulté con varios proveedores externos costos para una digitalización de ese tamaño, para al final, por costos, tiempos y logística, se optó por contratar un archivista asignado exclusivamente a esa tarea, asignándole todas las herramientas requeridas para tal fin.

El proyecto comenzó en octubre de 2020 y estaba proyectado para finalizar en 6 meses, sin embargo, finalizó hasta enero del 2021. El acceso a la información del personal en cualquier momento y desde cualquier lugar, mejoró los procesos de RH, desde una consulta, hasta una auditoría, no solamente en la planta, sino también en las UDD's foráneas y metropolitanas, puesto que ya no era necesario tener a alguien dentro de la oficina que buscara, escaneara y compartiera el documento, ahora esto podía hacerse en un solo paso.

En el 2020 no hubo ningún evento especial en el que tuviéramos que participar. La cena de fin de año se convirtió en un bono económico, la fiesta del personal sindicalizado en una misa virtual, y los concursos de disfraces de otros días festivos en fotos que se enviaban al área de Desarrollo Organizacional para elegir al mejor disfraz. Fue un año atípico y lleno de desafíos, donde trabajar en una planta semi vacía y enviar correos electrónicos muy pasada la noche, se convirtió en una cotidianidad.



El año 2021 continuó con la política de reducción de plantillas iniciada en 2019. En el área de Administración de personal, fue conmigo con quien decidieron terminar la relación laboral el día 14 de febrero, considerando que mi antigüedad era menor a las de los otros analistas y, por consiguiente, el monto de liquidación sería mucho menor. Ese mismo día, la relación laboral había finalizado y no había nada pendiente; tenía una constancia laboral y un último depósito bancario, pero más allá de todo eso, tenía un aprendizaje enorme y experiencias inolvidables, junto a amigos entrañables, que siempre fueron unos excelentes compañeros de trabajo.

Trabajar como analista de recursos humanos en Alpura resultó ser una experiencia gratificante, así como desafiante y compleja. Fue un empleo en el que puse en práctica todas las habilidades y conocimientos que había adquirido hasta ese entonces, gracias a mis anteriores trabajos, así como a los aprendizajes adquiridos en la Facultad de Estudios Superiores Iztacala, donde la carrera de Psicología me enseñó a elaborar estrategias de comunicación, que en Alpura empleé con los trabajadores para solicitar, recabar y actualizar información de éstos, realizar inducciones prácticas y breves que les permitieran conocer la empresa a la que llegaban y no interfiriera con el resto de las actividades de su día de ingreso. De igual modo, pude ser partícipe en cambios que favorecían tanto al personal de operaciones como a la productividad de la institución, con lo cual se garantizaba el bienestar del individuo y de la empresa por igual, que era uno de los principios bajo los cuáles nos regimos durante nuestras prácticas profesionales en la asignatura de Psicología social teórica IV, que cursé en el octavo semestre. Asimismo, el aprender a trabajar de manera grupal durante la carrera, me facilitó la labor de estar en constante comunicación con otras áreas de la empresa, como Nóminas, Operaciones, Contabilidad, entre otras.

En términos generales, los aprendizajes adquiridos durante mi estadía en la FES Iztacala me permitieron visualizar el panorama desde una perspectiva en la que el trabajador no era el responsable único de las situaciones adversas que se presentaban día a día en la organización. Por ejemplo, en apego a la Ley Federal del Trabajo, artículo 47, sección VII, si el trabajador se encontraba durmiendo en horas laborales, la empresa podía rescindir el contrato, lo cual sucedía exclusivamente en los turnos nocturnos, donde, con la evidencia de las cámaras, se identificaban personas que realizaban esta mala práctica. La consecuencia era la terminación laboral con el empleado o empleada y la entrega de su finiquito. En casos como éste, identifiqué que en ocasiones el trabajador que se había quedado dormido llevaba más de una semana en el turno nocturno, lo cual contradecía los lineamientos de la empresa que indican que el trabajador no puede estar más de una semana en turno nocturno al mes, es decir, por despiste del supervisor o conveniencia del empleado (en el tercer turno se pagan los mejores bonos), llevaba mayor tiempo del permitido en un turno conocido, por ser el de mayor exigencia y desgaste físico, lo cual pudo ocasionar un cansancio que a la postre haría que se quedara dormido.

En casos semejantes, donde aparentemente la causa de un incidente son exclusivamente las malas prácticas del trabajador, puedo mencionar la falta de mantenimiento preventivo y correctivo a los montacargas asignados para el llenado de las unidades con producto, situación que finalizaba con el despido del trabajador, sin embargo, días después se encontraba que varios montacargas se encontraban con desgaste de frenos u otros componentes que perjudicaban la maniobra del subordinado.

De estos dos ejemplos, rescato que, más allá de lo que percibían los supervisores y la jefatura de Recursos Humanos encargada de las terminaciones laborales, había

otras situaciones que mermaban el desempeño de los empleados y empleadas y que muy pocas veces se señalaba, desde una escasa o nula capacitación en su área de trabajo, hasta falta de equipo óptimo para realizar las tareas. La ausencia de una encuesta de salida en el proceso de baja, entorpecía de igual manera la identificación de variables involucradas en los fallos operativos y, sin elementos como éste, es muy probable que se siga culpando al trabajador en su totalidad de los errores en la ejecución de sus tareas.

El 23 de octubre del 2019 entró en vigor la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo, Identificación, análisis y prevención, misma que tiene como objetivo “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” (Diario Oficial de la Federación, 2019). De dicha Norma, no se mencionó nada dentro de las áreas de RH en la empresa, incluso supe de ella semanas después de mi salida, cuando tuve la oportunidad de tomar un curso por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). El conocer los fundamentos de la NOM-035 me hizo reconocer que cuestiones de ese tipo (la identificación de variables que perjudican la estabilidad psicosocial del trabajador en el contexto laboral), no es considerada importante para Alpura, por tal motivo, es fundamental la inserción de mayor personal profesional en la rama de la Psicología.

También, me di cuenta que muchos aprendizajes se adquieren fuera de la Licenciatura, por ejemplo, conocimientos sobre impuestos, nóminas, leyes laborales aplicables en México, leyes del IMSS, etc., y esto se debe a que son conocimientos más próximos a Licenciaturas como Contabilidad o Administración, sin embargo, en la

práctica no es así; dentro de las áreas de Recursos Humanos todos hacemos de todo, no estando exento de esta condición.

En cuanto a mi preparación dentro de la organización, tuve una inducción de tres días donde conocí Alpura y sus orígenes, así como el funcionamiento de toda la operación, sin embargo, no tuve una capacitación donde conociera las funciones y actividades del puesto al que me incorporaba, por lo que fui aprendiendo y perfeccionando mi labor laboral, a través de la repetición y retroalimentación de mis compañeros(as). De hecho, participé en tres cursos de capacitación posteriores a mi ingreso y fueron enfocados a seguridad alimentaria, alimentos alérgenos y conocimientos de las políticas de la *British Retail Consortium* (BRC), sobre conocimientos indispensables para las áreas operativas, pero sin relación alguna con mis actividades.

Finalmente, dentro de Alpura encontré muchos procesos que consideraba no eran compatibles con el tamaño de la empresa, los cuales, durante mi estancia, fueron mutando hasta convertir a la compañía en vanguardista, adecuada para las nuevas generaciones y visionaria. Muchas de estas mejoras sucedieron gracias a las nuevas caras en la dirección de RH, mismas que permitieron desafiar los lineamientos y prácticas a las que el área se mantenía leal desde sus orígenes. De igual modo, la cultura y prácticas de la jefatura inmediata no siempre comulgaron con las mías. Ante esto, era indispensable saber escuchar, pero más importante aún, hacerte escuchar. Muchas veces los intereses de las y los jefes van más encaminados a buscar los beneficios de la empresa que a los del trabajador(a), cuando considero que la función del trabajador de las áreas de RH, va más dirigido a buscar la satisfacción del empleado.

Alpura, en general, es un buen lugar para trabajar, con excelentes prestaciones, compañerismo, cultura, valores y principios. Como en toda empresa, existen cosas que no sean tan gratificantes, como algunas jornadas laborales, el lento crecimiento laboral o algunos procesos y prácticas que no se ajusten a sus valores, pero, a pesar de ello, como empresa en constante renovación y en búsqueda de una urgente modernización, considero que es de las mejores organizaciones mexicanas que puede haber.

Considerando todas las experiencias vividas dentro de Alpura, el perfil con el que ingresé y con el que salí, así como las actividades de Alpura y las expectativas que se tienen de los trabajadores y trabajadoras en la Dirección de Recursos Humanos, en el siguiente capítulo plantearé una serie de propuestas para mejorar el perfil del área de recursos humanos dentro de la empresa, desde la psicología organizacional.

#### **4. Propuestas de Psicología Organizacional en Alpura**

El área de Administración de Personal de Alpura dista mucho de la perfección, la cual, a decir verdad, considero que no existe en ninguna área de ninguna empresa. Sin embargo, partiendo de diversas fuentes revisadas y complementando con mi experiencia dentro de la organización, propondré una serie de recomendaciones que pueden mejorar el área que aquí se trata, centrándome en cuatro ejes: el primero es el personal del área, donde sugeriré un perfil adecuado de candidato para cubrir un puesto de Analista de Recursos Humanos, como lo fue el mío. El segundo eje se centrará en la estructura del área, donde propondré nuevos procedimientos de trabajo, que considero más eficaces y eficientes en comparación con los que se practican actualmente. Por su parte, el tercer eje serán los factores de riesgo psicosociales y, apoyándome en los lineamientos de evaluación, detección e intervención establecidos en la Norma Oficial Mexicana 035, plantearé una serie de programas que mejoren la calidad de vida del personal de la empresa, especialmente porque, pese a la importancia de la NOM-035, en Alpura nunca fue mencionada, al menos durante el tiempo que estuve ahí. Finalmente, en un cuarto eje, propondré la implementación de apoyo psicológico para trabajadores que resultaron afectados por la pandemia de COVID-19, misma que ocasionó que toda la empresa replanteara procesos, prácticas y esquemas de trabajo, por un lado, y por el otro, costó muchas vidas y afectaciones en todos los niveles a los trabajadores.

##### **4.1 Propuesta de perfil para el puesto de Analista de Recursos Humanos**

En el capítulo tres hice mención a los perfiles para las áreas de RH del corporativo de Alpura, para este apartado me enfocaré plenamente en el de Analista de Administración de Personal, el cual fue mi puesto durante los casi 3 años que estuve

dentro de la empresa. En el apartado mencionado, puede observarse que los requisitos para la vacante son limitados y genéricos, por lo que a continuación, desgloso los puntos que añadiría al puesto, mismo que en primera instancia, tendría como requisito fundamental ser cubierto por un psicólogo con conocimiento en el área organizacional:

**1. Conocimiento de estrategias de socialización organizacional:** Se entiende como un proceso de tres etapas requerido por los nuevos empleados para adaptarse a la cultura existente dentro de la empresa, es fundamental porque tiene un impacto sobre la productividad laboral del nuevo empleado, su compromiso con los objetivos de la organización y la decisión final de permanecer en ella (Robbins y Judge, 2013).

En la primera etapa de la socialización, que sucede antes del ingreso del empleado, se reconoce que cada individuo llega con un conjunto de valores, actitudes y expectativas acerca del trabajo y de la organización, y a partir de ellos, se puede predecir de manera crítica lo bien que se ajustará a la cultura de la organización.

La segunda etapa, llamada de encuentro, sucede cuando el trabajador ya ingresó y se enfrenta a la posibilidad de que las expectativas sobre el puesto de trabajo, los colegas, el jefe y la organización en general no coincidan con la realidad, lo cual es común y en el peor de los casos esto puede ocasionar que se encuentre desilusionado y renuncie, lo cual puede evitarse si el área promueve posibles lazos de amistad, puesto que el personal de nuevo ingreso se muestra más comprometido cuando amigos y colegas suyos les apoyan en la adquisición de los conocimientos técnicos y prácticos (Robbins y Judge, 2013).

Finalmente, para resolver cualquier problema que se descubra durante la etapa de encuentro, el nuevo miembro pasa por la etapa de metamorfosis, la cual, de ser

exitosa, debería tener un efecto positivo sobre la productividad de los nuevos empleados y en su compromiso con la organización, así como reducir su proclividad a abandonarla. El proceso de socialización para el ingreso, termina cuando los nuevos miembros hayan internalizado y aceptado las normas de la organización y de su grupo de trabajo, cuando confían en sus habilidades, y cuando sientan que sus colegas los valoran y confían en ellos.

Contar con un Analista de Recursos Humanos que conozca estrategias para desarrollar la socialización organizacional podría entonces mejorar la adaptación del trabajador a sus nuevas actividades en Alpura, mitigar la frustración y posterior abandono, lo cual es uno de los puntos débiles de la empresa, dado que su rotación es frecuente, especialmente en puestos operativos.

En un estudio elaborado por Calderón, Laca, Pando y Pedroza (2015), que tuvo por objetivo analizar la socialización organizacional como una variable que podría relacionarse con el compromiso organizacional que los miembros de la organización desarrollan, con una muestra de 169 trabajadores (94 hombres y 75 mujeres) mexicanos, encontraron que existía una fuerte correlación entre la socialización organizacional y el compromiso organizacional dividido en 3 componentes: afectivo (la adhesión emocional del empleado a la empresa), normativo (componente de carácter moral que implica la obligación ética o moral de retribuir a la organización por los beneficios obtenidos) y compromiso de continuar (está relacionado con los costos de abandonar la organización por los beneficios que se reciben). El estudio mencionado, es uno de tantos que han corroborado la importancia de implementar una socialización organizacional acorde a las dimensiones de la empresa Alpura.



**2. Habilidad para comunicarse asertivamente:** Dentro del área de Administración de Personal se atendían a un sinnúmero de trabajadores todos los días y a todas horas. Los motivos de asistencia de los empleados al área eran diversos, desde una duda de pago, una queja sobre jefe directo, una solicitud de servicio, etc. Muchas de estas cuestiones se resolvían sin contratiempos, sin embargo, otras tantas, por falta de entendimiento entre el personal del área y el trabajador, terminaron en un “conflicto” innecesario que llegaba a requerir la intervención del sindicato de la empresa, y, por tanto, en una situación más compleja por resolver, con un trabajador con demandas inalcanzables, un delegado sindical presionando casi al punto del chantaje al área de RH y una jefatura de RH obligada a ceder ante tales solicitudes, por más inverosímiles que éstas fueran.

La comunicación asertiva es definida por Riso (1988, en Pereira, 2008) como aquella conducta que permite a la persona expresar adecuadamente (sin distorsiones cognitivas o ansiedad y combinando los componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible) oposición (decir no, expresar desacuerdos, hacer y recibir críticas, defender derechos y expresar en general sentimientos negativos) y afecto (dar y recibir elogios, expresar sentimientos positivos en general) de acuerdo con sus intereses y objetivos, respetando el derecho de los otros e intentando alcanzar la meta propuesta.

Si se tiene a un elemento que pueda comunicarse asertivamente dentro del área, se puede garantizar que existirá una mejora en el diálogo con los trabajadores, evitando malos entendidos ocasionados por el modo en que se presentó la conversación, tono de voz, actitud del trabajador que solicita el servicio y el trabajador de RH y en general, un mejor servicio en la atención al personal.

Un elemento de RH que de manera asertiva pueda explicar por qué no es posible pagarle al trabajador el día que éste solicitó para ausentarse por motivo de carácter personal, apegado a la Ley Federal de Trabajo vigente y al Contrato Colectivo de Trabajo, suma mucho más que aquel elemento que solamente indique que ese pago no es posible y para evitar posibles problemas con el solicitante, canalice la situación con el delegado sindical. De igual manera, el trabajador de RH que pueda mitigar el comportamiento hostil de un empleado que considera estar siendo despedido de manera injustificada, a través de una negociación amable apoyada en la explicación de los motivos por los que se está rescindiendo el contrato logrará que el proceso de baja se concrete, no así aquel que ante la agresión del trabajador que está siendo despedido, responda de igual manera e inclusive asuma una postura de desafío y arrogancia que traiga como consecuencia que el proceso no se complete, lo que a la postre implique una demanda contra la empresa ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.

**3. Ser Creativo:** Durante mi estancia en Alpura, se cambiaron muchos paradigmas respecto a la manera en que se brindaba el servicio: el uso de la tecnología se convirtió (o la convertimos) en una constante, dejando atrás filas para la recepción de recibos de nómina, filas para solicitar o entregar documentos y más filas para las demás prestaciones que los trabajadores gozan. Todo ello implicaba horas de improductividad en todas las áreas de la empresa y evidentemente se tenía que resolver esa situación. Nos tomó más de un año implementar procesos digitales para mejorar las actividades diarias y mitigar los tiempos que los empleados pasaban fuera de su área de trabajo. Lo logramos a través del ingenio, del análisis y especialmente, de la creatividad.

Woodman, Sawyer y Griffin (1993, en Falco, 2016) plantean que la creatividad organizacional es la creación de un producto, servicio, idea, procedimiento o proceso

nuevo, útil y con valor, por individuos trabajando en conjunto dentro de un complejo sistema social. Y que, por lo tanto, es la definición comúnmente aceptada de comportamiento creativo, o de los productos de este tipo de comportamiento colocados dentro de un contexto organizacional.

Contar con un agente creativo dentro del área de Administración de Personal puede entonces incrementar los avances que ya se han tenido en cuanto a los procesos de las áreas de RH, así como de la empresa en general.

Sin embargo, contar con un solo elemento creativo dentro del área no será suficiente, pues como menciona el trabajo creativo e innovador, por lo general, no se logra solamente mediante el trabajo individual, sino más bien por un grupo o equipo, y las características de estas interacciones pueden facilitar o inhibir la creatividad y la innovación (Mumford, 2012 en Falco, 2016). Por lo tanto, contemplar el ingreso de nuevo personal al área con habilidades creativas y potencializar la creatividad del equipo ya existente sería lo más idóneo y mantendría el cause que desde hace dos años ya se había iniciado en Alpura en aras de actualizar sus procesos y posicionarla como una empresa innovadora y cada vez más alejada de las prácticas anacrónicas que solía tener.

En resumen, son tres elementos los que añadiría al puesto de Analista de Recursos Humanos para laborar en el corporativo de Alpura. Considero que las nuevas cualidades ayudarían a complementar las que ya se requieren para lograr una mejor cohesión con el equipo y dar una mejor atención al personal, que, al final del día, es lo que más se hace dentro del área de Administración de Personal. La socialización organizacional complementaría sustancialmente a la inducción y la capacitación de una semana que se brinda a los nuevos ingresos. La comunicación asertiva reduciría las situaciones de conflicto con los trabajadores, muchas veces dadas por malas

interpretaciones o la actitud a la ofensiva de ellos mismos al momento de presentarse al área de RH y la creatividad ayudaría a un desarrollo más inmediato de nuevas herramientas de trabajo necesarias para satisfacer los procesos del área y a su vez para reducir los tiempos que los trabajadores emplean en satisfacer sus requerimientos administrativos.

En la tabla 2 se muestra la nueva propuesta del perfil de puesto para el Analista de Recursos Humanos del área; del lado izquierdo, se encuentran los requisitos originales de la vacante y del derecho, las adiciones realizadas partiendo de las propuestas.

### **Nuevo Perfil de Puesto para el Analista de Administración de Personal**

REQUISITOS	PUESTO	PROPUESTA DE PUESTO
	Analista de Administración de Personal	Analista de Administración de Personal
Licenciatura	Indistinta	Psicología
Conocimientos tecnológicos	Office y Oracle.	Office y Oracle.
Conocimientos técnicos	LFT, nómina, IMSS e INFONAVIT, relaciones laborales, negociación.	LFT, nómina, IMSS e INFONAVIT, relaciones laborales, negociación, comunicación asertiva, estrategias de socialización organizacional, creatividad.
Experiencia laboral	Mínimo 3 años desempeñando las funciones.	Mínimo 3 años desempeñando las funciones.
Nivel de relaciones interpersonales	Interactúa con personal de otros departamentos para resolver dudas.	Interactúa con personal de otros departamentos para resolver dudas.
Grado de libertad del puesto	La tiene para planear y modificar sus métodos de trabajo, toma decisiones basadas en los lineamientos establecidos.	La tiene para planear y modificar sus métodos de trabajo, toma decisiones basadas en situaciones particulares para cada caso presentado.

**Tabla 2.** Perfil de puesto para el Analista de Recursos Humanos del corporativo de Alpura ubicado en Cuautitlán Izcalli.

## **4.2 Propuesta de nuevos procesos dentro del área de Administración de Personal**

Adecuar el perfil del trabajador del área de Administración de Personal no tendría mucho sentido si no se modifican los procesos y actividades dentro de la misma, los cuales en muchas ocasiones parecían pertenecer a otras áreas como nóminas, cuentas por pagar y producción. Este tipo de prácticas ocasionó que, en Alpura, al menos durante los casi tres años que estuve laborando, fuera el único egresado de la carrera de Psicología, y el resto equipo que conformaba el área fuera compuesto por egresados de carreras administrativas. Este hecho no es necesariamente malo, sin embargo, partiendo de la búsqueda de un área que tenga más enfoque en el empleado como individuo y no como elemento de trabajo, propongo una serie de modificaciones para lograr este fin.

### ***1- Delimitación de las actividades del psicólogo organizacional y del administrador dentro del área de Administración de Personal.***

Sería una utopía creer que el área suprima las actividades administrativas, como la realización de la pre nómina, la comprobación de gastos gerenciales o el apoyo en la realización de eventos por las festividades de cada mes. De hecho, como se había mencionado previamente en el presente trabajo, Gómez (2012, citado en Orozco, et al., 2013), menciona que, además de desenvolverse en el campo psicológico, el profesional organizacional lo hace también en el administrativo, en el cual contribuye con las otras áreas funcionales de la empresa para aplicar las limitaciones y materiales que posibilitan a propietarios y empleados en la labor y conservan la eficacia; por ejemplo, en tareas como la interpretación de leyes laborales, estadística y registros, transporte para el personal, auditorías, pagos a trabajadores, entre otras.

Esto significa que las actividades administrativas son comunes en la práctica diaria del psicólogo en las organizaciones. Sin embargo, lo que se busca en la propuesta es encontrar un nuevo paradigma que permita a este profesionista realizar las nuevas actividades propuestas en el punto 3.1, lo cual no sería posible de continuar como hasta ahora. De dejar a los administradores en las actividades de este tipo, como la prenomina, los pagos a proveedores, comprobaciones de gastos, reuniones en la junta de conciliación y arbitraje y otras más, dejan al psicólogo en las actividades de corte más psicológico, como la inducción y socialización organizacional, las desvinculaciones laborales, atención a las solicitudes del personal, la comunicación organizacional, etc.

## ***2- Elaboración de esquemas de procedimientos para ejecución por especialistas***

Podría parecer contradictorio con el punto anterior sugerir que el psicólogo apoye en la elaboración de diagramas de flujo y esquemas de procedimiento para los procesos y actividades del área, sin embargo, considero que es el mejor método para ir delegando las actividades administrativas a los administradores del área, más aún cuando el psicólogo ha estado involucrado en todos los procesos y tareas del área y, por lo tanto, no puede deslindarse de manera abrupta. La elaboración de diagramas de flujo sería efectiva en las siguientes actividades dentro del área:

- Entrega de tarjetas de vales de despensa anuales: Es una de las actividades donde me involucraba. Lleva más de dos semanas y una óptima organización y calendarización a través de un diagrama de flujo, podría facilitar el trabajo a un agente proporcionado por el proveedor de las tarjetas.
- Seguimiento a trámites de seguros de gastos médicos mayores: La prestación de seguro de gastos médicos mayores es una de las más importantes que Alpura

proporciona a su plantilla, por ello, es indispensable que desde el día de ingreso se solicite el alta al proveedor de dicha prestación, lo cual hacía diariamente. Elaborar un esquema aquí facilitaría la tarea e inclusive se podría agilizar la entrega de la póliza, que sucedía en aproximadamente un mes. Nuevamente, involucrando al especialista en este tema, que sería un empleado del área jurídica, que son quienes están en constante comunicación con los agentes de AXA (el proveedor de la prestación).

➤ **Solicitud de insumos del área a proveedores:** Por una extraña razón, el área de Administración de Personal solicitaba los insumos de las demás áreas de RH, tanto del corporativo, como de las Unidades de Distribución, lo que significaba solicitar al menos dos veces a la semana levantar requisiciones de papelería, impresión, credencialización, entre otros. Implementar un esquema en este proceso significaría que cada encargado de las áreas de RH realizará sus propias solicitudes, lo cual permitiría que la plantilla de Administración de Personal se enfocará en actividades propias del área.

### ***3. Involucramiento de otras áreas con la de Administración de Personal***

Las propuestas que arriba se plantean son para mejorar procesos y actividades dentro del área y tienen en común que se pueden ejecutar al interior de la misma. Sin embargo, también es importante persuadir a las demás áreas a cumplir en tiempo y forma con las demandas de Administración de Personal en búsqueda del alcance de objetivos de la empresa. Por ejemplo, un procedimiento en el cual todas las áreas deben trabajar codo a codo con Administración de Personal es la renovación de contratos; los nuevos ingresos son evaluados cada 30 días durante sus primeros tres meses en la empresa, dicha evaluación la realiza su jefe directo y partiendo de ella, se determina si al trabajador se le dará un contrato indeterminado o no. En al menos 70% de los casos el jefe directo no compartía la retroalimentación o ésta llegaba a destiempo. Estas

situaciones implicaban un problema importante puesto que ningún trabajador puede estar laborando sin un contrato vigente, de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo, que en su artículo 24, menciona que “Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares, por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte” (p.18)

Dicha situación, aparentemente no importaba al supervisor y dejaba el tiempo pasar, sin embargo, las consecuencias eran para el área, debido a que, en auditorías internas, las sanciones y malas calificaciones eran atribuidas a la falta de seguimiento. Con este precedente, estructurar un plan de trabajo y de tiempos, así como del proceso de evaluación en conjunto con los supervisores, jefes y mandos en general con subordinados nuevos en su equipo de trabajo, sentaría las bases de una mejor comunicación y trabajo en conjunto tan necesarios en éste y más procesos que se postergan o quedan incompletos día a día en la empresa.

Como puede observarse, las opciones que propongo tienen como finalidad mejorar la calidad de trabajo del psicólogo organizacional, así como lograr que éste pueda enfocarse más en el trabajador y menos en actividades de corte administrativo, que poco o nada tienen que ver con aquel. Asimismo, implementar al menos un par de las propuestas, beneficiaría en conjunto a toda el área, dado que, a fin de cuentas, ésta funciona como un todo.

#### **4.3 Propuesta de programas para mejorar la calidad de vida de los trabajadores de Alpura, apoyado en los lineamientos de la NOM-035**

Este es el eje que considero el más importante, debido a que, dentro de Alpura, el conocimiento respecto a la NOM-035 es inexistente y eso es alarmante dado que, desde hace 3 años, de no cumplir con los lineamientos que dicha norma establece, las



empresas pueden ser penalizadas económicamente y, aún más grave que la cuestión material, está la calidad de vida de los trabajadores y trabajadoras dentro del centro de trabajo, en cualquier puesto de cualquier área. Por estos motivos es que el último eje se centra en la norma arriba mencionada, explicando en primer lugar en qué consiste, cuáles son los factores de riesgo psicosociales a los que hace referencia y con ese conocimiento, proponer una serie de actividades o programas que ayuden a la prevención, diagnóstico y atención a la totalidad de empleados que conforman a la empresa Alpura.

La NOM-035-STPS es una reglamentación emitida por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que tiene como objetivo establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, la violencia laboral, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo. Dicha norma busca que los centros de trabajo identifiquen sus áreas de oportunidad para prevenir, reducir y eliminar todos aquellos factores dentro del centro de trabajo que impacten negativamente la salud de los trabajadores. De la misma manera, busca la participación de éstos para que se involucren en la construcción y promoción de un entorno organizacional propicio para su crecimiento tanto profesional como personal. Además, requiere que una vez realizada la identificación de los factores de riesgo psicosocial y violencia laboral y definidas las políticas de prevención, cada centro de trabajo defina una estrategia específica para implementar acciones correctivas en donde sea necesario de acuerdo a sus capacidades (Sociedad Internacional de Gestión y Evaluación [SIGE], s/f.).

Los factores de riesgo psicosociales hacen referencia a aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas

con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tiene la capacidad de afectar tanto el bienestar o la salud física, psíquica o social del trabajador, como el desarrollo del trabajo. En otras palabras, los factores de riesgo psicosocial son todas aquellas condiciones de trabajo susceptibles de provocar daños a la salud de los trabajadores (Porrás y Parra, 2018).

Los factores de riesgo psicosocial en el trabajo se han identificado como importantes predictores de problemas de salud como las enfermedades cardiovasculares. Las altas exigencias en el trabajo, combinadas con un bajo nivel de control sobre el trabajo, pueden derivar en alta tensión laboral, doblan el riesgo de muerte por enfermedad cardiovascular, que constituye la principal causa de muerte en varios países de Europa y América. Entre el 25 y el 40 % de los casos de enfermedad cardiovascular son atribuibles a condiciones psicosociales adversas de origen laboral (Kivimäki et al., 2012, en: Vieco, Caraballo y Abello, 2018).

Entre los factores psicosociales más estudiados por especialistas tenemos los siguientes:

**1- Mobbing:** Leymann (1996, en: Verona, Déniz y Santana, 2014) considera que el mobbing implica comportamientos o comunicaciones hostiles e inmorales que son dirigidas de forma sistemática y recurrente por uno o varios individuos con la finalidad de destruir sus redes de comunicación, su reputación, o perturbar el ejercicio de su trabajo y lograr finalmente que abandone el lugar de trabajo; estas acciones se producen con una frecuencia de al menos una vez por semana y con una duración mínima de seis meses.

**2- Burnout:** denominado por Gil Monte (2001, en: Balladares y Hablick, 2017), como una respuesta al estrés laboral crónico integrado por actitudes y sentimientos

negativos hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional, así como por la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado. Esta respuesta ocurre con frecuencia en los profesionales de la salud y, en general, en profesionales de organizaciones de servicios que trabajan en contacto directo con los usuarios de la organización.

**3- Conflictos en la relación familia-trabajo:** Surge cuando existe conflicto entre las actividades familiares o personales y las responsabilidades laborales; es decir, cuando de manera constante se tienen que atender responsabilidades laborales durante el tiempo dedicado a la vida familiar y personal, o se tiene que laborar fuera del horario de trabajo (Diario Oficial de la Federación, 2019).

**4- Nivel de responsabilidad y carga mental:** Nogareda (2005, en: Aranguren, 2014), menciona que la carga mental va en función del número de etapas de un proceso o en función del número de procesos requeridos para realizar correctamente una tarea y, más particularmente, en función del tiempo necesario para que el sujeto elabore, en su memoria, las respuestas a una información recibida. Esto incluye dos factores de la tarea que inciden en la carga mental, como lo son: la cantidad y la calidad de la información y el tiempo (la capacidad de respuesta del individuo puede verse saturada por un proceso continuo si no tiene períodos de descanso). Lo anterior va a depender de factores inherentes a las personas que determinan su capacidad de respuesta, como lo son la edad, nivel de aprendizaje, estado de fatiga, las características de la personalidad y las actitudes hacia la tarea (motivación, interés, satisfacción, etc.). En tal sentido, la carga mental está asociada a la fatiga que generalmente experimentan las personas que tienen una carga de trabajo principalmente mental, la cual suele acompañarse de exigencias físicas de sedentarismo postural, además de los requerimientos de

tratamiento de información y de aplicación de funciones cognitivas en intensidad variable.

Habiendo conocido algunos de los principales factores de riesgo psicosocial a los que se enfrentan día con día los trabajadores y las consecuencias negativas en todos los niveles de la vida del trabajador que dichos factores pueden ocasionar, es importante comenzar a emplear herramientas confiables dentro de la empresa que permitan su rápida identificación.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) ha estandarizado un cuestionario para la identificación de factores de riesgo psicosociales dentro de las empresas, que varía dependiendo del número de elementos que la constituyen. Para Alpura, al ser una empresa con una plantilla mayor a 50 trabajadores, le corresponde un tipo de cuestionario, que se adjunta como anexo 2 al final de este trabajo. Para la aplicación de dichas evaluaciones, que, como mencionan los lineamientos de la STPS, puede aplicarse a toda la plantilla o a una muestra representativa, sugiero recurrir a un equipo de aplicadores, preferentemente externos para evitar sesgos y realizarlo en 3 diferentes horarios:

➤ Horario 1: Inicia a las 11:00 horas, justo al finalizar el horario de comida de los empleados del primer turno. La duración es de media hora y es por una semana completa, dividiendo la población del primer turno entre todos los días.

➤ Horario 2: Inicia a las 18:00 horas, justo antes de iniciar el horario de comida de los empleados del segundo turno y cuando los empleados administrativos terminan su jornada laboral. La duración es la misma y la división se haría entre 5 días laborales para el personal administrativo y los 7 del operativo.

➤ Horario 3: Inicia a las 22:00 horas, que es la hora en que el personal de tercer turno llega. La plantilla asignada al turno nocturno suele ser apenas una tercera parte en comparación a los demás turnos, por lo que la duración sugerida es de 3 días, para evitar sobrecarga de trabajo en los aplicadores debido al horario. La duración de la aplicación sería de 30 minutos.

Partiendo de los resultados de las evaluaciones, se sugieren tomar una serie de medidas que permitan a los trabajadores afrontar los riesgos psicosociales a los que se ven expuestos, para lo cual se requiere un área de salud física y emocional, misma que puede trabajar en conjunto con profesionales de Enfermería para tal fin. Entre los aspectos que el área sugerida puede considerar se encuentran los siguientes:

1. Acciones enfocadas a reducir el riesgo por carga psicológica: Márquez y Zambrano (2013), realizaron una investigación cuyo objetivo fue evaluar los riesgos psicosociales presentes en una empresa metalmecánica, de acuerdo a la percepción de los trabajadores, tanto del área operativa como del área administrativa, para lo cual eligieron aleatoriamente a 129 trabajadores (37 administrativos y 92 operativos). El instrumento fue una encuesta en escala Likert, misma que fue diseñada considerando cuatro dimensiones: carga psicológica (el esfuerzo intelectual al que se ve sometido el trabajador producto de la complejidad de las tareas realizadas, el nivel de atención requerido y la presión de tiempos impuesta), control sobre el trabajo (la autonomía o atribución que tiene el trabajador para participar en la asignación de las tareas, decidir el método a utilizar en su propio trabajo y decidir las pausas e interrupciones durante la jornada laboral), interés por el trabajador (la importancia que da la empresa a aspectos de índole personal y a largo plazo del trabajador, como sus posibilidades de desarrollo, estima y seguridad sobre el futuro laboral) y relaciones personales (la posibilidad y

calidad de las comunicaciones en el trabajo, las relaciones de los trabajadores con sus superiores y compañeros, y la cohesión de grupo). Los resultados de la investigación mostraron que la percepción respecto a la carga psicológica fue la más desfavorable, por lo cual propusieron acciones de contención, tales como evitar mostrar una sensación de urgencia y apremio de tiempo innecesario mediante una capacitación a los jefes en el manejo de personal y comunicación efectiva e informando claramente los plazos de entrega de productos o trabajos desde el momento de su asignación. Considero, que si el equipo de salud emocional capacita en esos dos aspectos (comunicación efectiva y manejo de personal), a todo aquel personal en Alpura que tenga personal a cargo, resultará en una evidente mejora en la calidad del trabajo y de vida del trabajador, tanto administrativo como operativo, puesto que en más de una ocasión la situación de la premura y falta de comunicación con los jefes, fue un motivo para renunciar por parte de los empleados.

## 2. Prevención y actuación en la empresa para prevención del acoso laboral:

Considerando que el mobbing es uno de los factores de riesgo psicosocial más frecuente en las empresas, considero que el equipo de salud mental puede abordar este aspecto tomando como referencia los puntos sugeridos por Olmedo y González (2006):

- La formación del personal sobre el desarrollo y consecuencias del mobbing, así como acerca de los métodos existentes para abordar los conflictos de forma no violenta.

- La definición de una política que condene de forma expresa la violencia. Se podrá constituir una comisión ética, con una formación específica en resolución de conflictos, que aborde las quejas planteadas por los trabajadores.

- La facilitación de los cambios necesarios en los puestos de trabajo con el fin de evitar estos riesgos.

– La vigilancia de los horarios, la carga de trabajo y el contenido del puesto realizando un seguimiento del rendimiento laboral.

Caber señalar que Alpura ya cuenta con un comité de ética encargada de atender este tipo de situaciones, sin embargo, en muy pocas ocasiones se recibían casos o denuncias, ya fueran de manera presencial o a través del buzón de quejas. Peor aún, muchos trabajadores desconocían cómo funcionaba el procedimiento para realizar una denuncia de acoso de cualquier tipo, por lo que enfatizaría la necesidad de mejorar ese comité, de ser posible renovándolo con nuevo personal, que pudiera atender las demandas sin tener algún conflicto de intereses, involucrando nuevamente al equipo de salud mental y dando difusión permanente de su existencia y las vías de comunicación por las cuales el trabajador puede acudir a él.

Por otra parte, la cuestión de la vigilancia a los horarios deberá ser llevada al pie de la letra, más que en los turnos ordinarios, en la asignación de horas extras, puesto que los primeros están perfectamente definidos mes tras mes, mientras que los turnos extras, como mencioné en el capítulo 3, son asignados sin una programación anticipada, lo que ocasiona que trabajadores que ya han laborado hasta 60 horas a la semana puedan laborar 8 o más horas, situación que va en contra del contrato colectivo de trabajo y de la misma ley Federal de Trabajo (LFT).

3. Promoción y búsqueda del equilibrio trabajo-familia: Debido al tamaño de la empresa, en muchas ocasiones era indispensable cumplir con un horario que se extendía más allá del establecido en el contrato, dicha situación aplicaba tanto para el personal administrativo como para el operativo. Para este último, las horas adicionales trabajadas eran pagadas conforme a los lineamientos de la LFT, no así para muchas áreas administrativas, lo cual en ocasiones causaba molestia en los trabajadores que en

ellas se encontraban. La situación aquí descrita se centra únicamente en el aspecto monetario, sin embargo, cada uno de esos trabajadores que han tenido que quedarse tiempo adicional realizando actividades laborales tiene una familia y esta cuestión no era tomada en cuenta, pese a la importancia que tiene para la satisfacción y calidad de vida de los trabajadores y trabajadoras.

En este sentido, Lim y Leng (2003; Jones y Prinz, 2005, en: Ortega, Rodríguez y Jiménez, 2013), señalan que, independientemente del género, las personas que experimentan estrés en el trabajo tienen interacciones hostiles dentro del núcleo familiar, respondiendo con más sanciones a los comportamientos de sus hijos e hijas. Además, sugieren que aquellos que están físicamente y emocionalmente fatigados por el trabajo tienden a ser menos sensibles, participativos y solidarios. Esto tiene directa relación con el término “autoeficacia parental”, entendida como un factor importante en la elección de las conductas que los padres utilizan en la crianza de sus hijos(as), los esfuerzos que realizan para adaptarse a las diversas situaciones que se presentan y la perseverancia que muestran ante los obstáculos. Es decir, condiciones adversas en el trabajo repercuten en la calidad de vida de los trabajadores junto con la de su familia.

Si el equipo de salud emocional lleva a cabo programas de integración familiar, en conjunto con la correcta vigilancia a los horarios mencionada en este mismo capítulo, pueden mitigar la presencia de las malas relaciones laborales y de familia que la literatura correlaciona.

Aquí es importante también considerar la perspectiva de género, dado que, en las familias mexicanas, las mujeres realizan más actividades en el hogar que los hombres: de acuerdo a la encuesta nacional sobre el uso del tiempo aplicada en el 2016 (ENUT), del tiempo total de trabajo realizado por mujeres de más de 12 años en México, el 30.9%



es destinado al mercado y el 66.6% a trabajo no remunerado en los hogares, mientras que para los hombres es de 68.9% al trabajo destinado al mercado y sólo 27.9% es dedicado al trabajo no remunerado en el hogar (Citado en: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020). Asimismo, la encuesta señala que la diferencia de horas de trabajo entre mujeres y hombres es de 6.2 horas semanales, con 59.5 para las primeras y 53.3 para los segundos. Esto, por sí mismo, ya puede indicar, por una parte, un mayor estrés generado en mujeres a causa de la carga de trabajo mayor y partiendo de ello, una planeación específica para las trabajadoras de Alpura, de las áreas administrativas y operativas por igual, y, por otra parte, una urgente necesidad de sensibilización para los hombres, en el sentido de requerir mayor involucramiento en las actividades cotidianas del hogar. Dichas actividades, nuevamente pueden ser elaboradas y llevadas a la práctica por el equipo de salud emocional.

Además de la aplicación de los cuestionarios, en conjunto con las medidas psicológicas planeadas a partir de los resultados, es importante contemplar la salud física del trabajador, por lo que considero indispensable un seguimiento de salud preventiva a cada uno de los trabajadores, a cargo de profesionales de la Enfermería. En Alpura se hacen campañas de salud a finales de cada año, en los que el Instituto Mexicano del Seguro Social facilita parte de su equipo de salud e instrumentos para revisiones a toda la plantilla. Pese a ser chequeos voluntarios, la afluencia de las y los trabajadores a dichas revisiones era constante y en general tuvo buena aceptación. Un esquema similar adecuado a estas necesidades, sería la mejor opción. A continuación, enumero los días y fechas como podrían realizarse las revisiones:

➤ Día 1: Trabajadores de primer y segundo turno cuyo apellido paterno vaya de la A a la D. El horario es abierto de 7:00 a 19: horas y los jefes inmediatos tienen la responsabilidad de invitar a todos los subordinados a acudir a su revisión.

➤ Día 2: Trabajadores de primer y segundo turno cuyo apellido paterno vaya de la E a la J. El horario es de abierto de 7:00 a 19: horas y los jefes inmediatos tienen la responsabilidad de invitar a todos los subordinados a acudir a su revisión.

➤ Día 3: Trabajadores de primer y segundo turno cuyo apellido paterno vaya de la K a la P. El horario es abierto de 7:00 a 19: horas y los jefes inmediatos tienen la responsabilidad de invitar a todos los subordinados a acudir a su revisión.

➤ Día 4: Trabajadores de primer y segundo turno cuyo apellido paterno vaya de la Q a la T. El horario es abierto de 7:00 a 19: horas y los jefes inmediatos tienen la responsabilidad de invitar a todos los subordinados a acudir a su revisión.

➤ Día 5: Trabajadores de primer y segundo turno cuyo apellido paterno vaya de la U a la Z. El horario es abierto de 7:00 a 19: horas y los jefes inmediatos tienen la responsabilidad de invitar a todos los subordinados a acudir a su revisión.

➤ Día 6 y 7: Todo el personal de tercer turno, en un horario de 22:00 a 9:00 horas. Los jefes inmediatos tienen la responsabilidad de invitar a todos los subordinados a acudir a su revisión.

El personal de la salud dará seguimiento según los resultados de su revisión en 2, 4 y 6 meses, dependiendo de las condiciones de salud del personal atendido.

Finalmente, considerar los datos obtenidos por el área de Desarrollo Organizacional cuando realizan sus evaluaciones de desempeño y satisfacción laboral y empatarlos con las evaluaciones sobre factores de riesgo psicosociales hechas por los trabajadores, podría dar un mejor panorama de qué sectores de la empresa necesitan

una modificación urgente, cuáles son un foco rojo y cuáles son sanos para la salud psicológica y social del personal. Probablemente sea una propuesta limitada, puesto que, en resumidas cuentas, plantea conocer la NOM-035, identificar los factores de riesgos psicosociales, de salud física y emocional de los trabajadores para posteriormente elaborar con especialistas un plan de acción acorde a las necesidades de la empresa. Sin embargo, es indispensable comenzar desde los cimientos en una empresa cuyas áreas de Recursos Humanos no han podido ajustar sus procesos a los nuevos tiempos para facilitar una favorable calidad de vida a sus trabajadores, más en cuanto a cuestiones psicológicas se refiere.

#### **4.4 Propuesta de seguimiento psicológico a trabajadores que hayan sido afectados por la pandemia COVID-19**

Hasta el mes de octubre del 2021, debido a la pandemia por COVID-19, han fallecido, de acuerdo con la Secretaría de Salud, 265,380 personas, de las cuales, 43,288 eran del Estado de México, sitio donde habitan la gran mayoría de trabajadores del corporativo de Alpura. Considerando que dicho Estado es el de mayor población y de mayor densidad de población en el país, era de suma importancia cumplir con las recomendaciones gubernamentales respecto a la sana distancia, uso de cubrebocas, sanitización constante y respetar el aislamiento en caso de haber contagio.

Llevar a cabo todas estas prácticas fue una tarea difícil para las organizaciones, más aún para las que no eran consideradas esenciales, es decir, aquellas que no producían artículos de primera necesidad, sin embargo, Alpura sí lo era, lo cual considero lo hizo de manera excepcional, en especial la toma de medidas de prevención de contagios ante la aparición de la pandemia. Desde la tercera semana de marzo de 2020, todo trabajador, ya fuera administrativo u operativo, era revisado a la llegada al

centro de trabajo, realizaba una evaluación por cuenta propia y si presentaba síntomas, era enviado a su domicilio, debía hacerse una prueba y mientras llegaba el resultado a la Enfermería, se mantenía en aislamiento. Si la prueba era negativa, el trabajador regresaba al cabo de 5 días a sus actividades, y si era positiva, se mantenía en aislamiento por 14 días, con goce de sueldo completo. Por su parte, la población arriba de 50 años, era enviada a confinamiento social por ser considerada población de riesgo, al igual que aquellos trabajadores que presentaran comorbilidades como: hipertensión, diabetes, enfermedades crónicas degenerativas, entre otras. Todos ellos también recibieron su nómina de manera íntegra todo el tiempo.

Lo arriba descrito, muestra el compromiso social de Alpura con sus trabajadores; evitaron cortar la plantilla, exponer a la gente en riesgo, reducir salarios y el regreso de los trabajadores se presentó hasta que el semáforo epidemiológico del Estado pasara a naranja, amarillo o verde. Sin embargo, se presentaron defunciones de trabajadores o de familiares de éstos, así como muchas llamadas al área de RH de parte del personal en aislamiento que insistentemente solicitaba el regreso a laborar, argumentando encontrarse en disgusto al estar todo el día en casa por el confinamiento. Asimismo, existieron renunciaciones por parte del personal que tuvo COVID y cuyos 14 días de aislamiento habían finalizado, precisamente por el temor que tenían de volver a contagiarse. Todas estas situaciones ponen de manifiesto que el estado de bienestar psicológico de los trabajadores y trabajadoras de Alpura quedó de lado, lo cual debe ser de suma importancia, dado que en la actualidad la gran mayoría de la plantilla ya trabaja de manera presencial.

Es por esta falta de atención y seguimiento psicológico que considero indispensables acciones que permitan el apoyo a los trabajadores en general, puesto que

todos estuvimos expuestos a la pandemia, pero más aquéllos que estuvieron contagiados, perdieron familiares o tienen familia con mayor propensión a ser contagiada. A continuación, enlisto los puntos que dicha atención debe considerar:

1. Información objetiva sobre la COVID-19, ¿Qué es y qué no es?. En México, la desinformación en medios de comunicación ha sido constante; televisoras explicando a través de personal no especialista lo que era la COVID-19, medidas recomendadas para la prevención de contagios y acciones que debían efectuarse de estar contagiado fueron la constante durante los momentos más críticos del año 2020, que, más que promover las medidas reales emitidas por la Organización Mundial de la Salud, crearon pánico en muchos sectores de la población mexicana. Partiendo de estos desafortunados eventos, considero que el primer punto debe centrarse en explicar con objetividad, a través de carteles o infogramas, pantallas informativas en lugares de concurrencia dentro del corporativo y correos electrónicos para todo el personal, qué es la COVID-19 y, más en concreto, considerando que en estos momentos un alto porcentaje de la población se encuentra vacunada, se tendría que explicar cuáles son las probabilidades de contagio, contagio con sintomatología severa y riesgos de acuerdo al tipo de vacuna que les haya sido aplicada. Los especialistas encargados de llevar a cabo la infografía serían la doctora de planta de la empresa, quien tiene toda la información técnica de la enfermedad en conjunto con el equipo de salud emocional, quien haría los diseños de la información para que éstos sean digeribles y de fácil comprensión para todo el personal. Se esperaría que, con este contenido, los trabajadores puedan tener presente que se tiene menor riesgo de contagio y de contagiar la enfermedad si se cuidan y usan el cubrebocas, así como una menor probabilidad de sintomatología severa en caso de enfermar, sin importar con qué vacuna haya sido inoculado.

2. Intervención para ansiedad y síndrome de estrés postraumático: Posiblemente el aspecto más importante por abordar con los trabajadores; en China, país donde surgió el primer caso confirmado de COVID-19, el impacto que la pandemia tuvo fue devastador en trabajadores saludables, pues el 50.4% manifestó síntomas de depresión y 44.6% de ansiedad, mientras que 34% tuvo insomnio y 71.5% reportó síntomas de estrés (Lai, et.al., 2020, en Real, et.al., 2020).

En México, la situación no fue diferente, la Secretaría de Salud abrió cinco clínicas virtuales pensadas especialmente para los trabajadores, población que se consideraba vulnerable en la estrategia de salud ante la pandemia COVID-19. Dichas clínicas fueron creadas para abordar las afectaciones psicológicas más esperadas y fueron: 1. La clínica para crisis emocionales e ideación suicida, que daba servicio 24 horas al día, durante toda la semana y la posibilidad de hospitalización de emergencia; 2. La clínica de abuso de sustancias; 3. La clínica para la ansiedad, depresión y somatización; 4. La clínica de duelo y 5. La clínica para Burnout, síndrome de estrés postraumático y fatiga por compasión. Las sesiones eran en turnos matutinos y vespertinos, y se centraban en una atención integral. Con los datos obtenidos de los trabajadores que solicitaron los servicios, se encontró que el 70.1% de los trabajadores tenía riesgo de tener síndrome Burnout y el 57.3% riesgo de tener síndrome de estrés postraumático.

Tomando en cuenta la información del párrafo anterior, considero que una línea de atención psicológica en Alpura, semejante a la que la Secretaría de Salud implementó en las primeras semanas de la pandemia, puede mejorar la salud psicológica del trabajador que aún a casi dos años del surgimiento de ésta, aún tiene dudas sobre la

manera en que se propaga y contagia y partiendo de los datos que el trabajador pueda brindar al psicólogo, éste puede canalizarle a terapia de ser necesario.

### 3. Afrontamiento del duelo en trabajadores que perdieron familiares por COVID-19:

Como se mencionó en anteriores párrafos, el Estado de México ha sido uno de los lugares de la República Mexicana donde más han fallecido personas a causa de la COVID-19. Por tanto, es importante brindar una atención a los trabajadores de Alpura que desafortunadamente hayan perdido a algún familiar. Más aún, porque debido a las medidas de salud para evitar contagios, los familiares de los fallecidos se vieron imposibilitados para realizar sus rituales religiosos y en ocasiones el cuerpo era cremado inclusive antes de ser entregado.

Larrota, et.al. (2020), menciona que la gente que perdió a un familiar a causa de la COVID-19 estarán expuestos a dos factores de riesgo que se asocian al llamado duelo complicado, el que se encuentra relacionado con los factores situacionales de la muerte, donde se debe afrontar la pérdida de manera súbita, asumiendo con impotencia el no haber acompañado al ser querido durante la enfermedad y finalmente no poder estar junto a él en el momento del deceso para despedirse. Un segundo factor, asociado con la falta o limitación de apoyo social, que propicia el tener que asumir en soledad el dolor y la tristeza del fallecimiento; limitando las posibilidades para reconocer la realidad de la muerte, expresar sus sentimientos, rememorar los recuerdos de quien fallece, compartir el dolor con los demás; al no poder establecer el espacio presencial para recibir apoyo y solidaridad por parte de familiares y allegados en medio de los rituales funerarios y religiosos comunes en estas circunstancias.

Para el afrontamiento a este tipo de duelo, Stroebe y Schut (1999, en Larrota, et.al., 2020), proponen dos tipos de mecanismo: el primero de ellos orientado hacia la

pérdida y elaboración de la muerte, en el cual se focaliza la atención en la expresión de emociones, la añoranza, y el recuerdo, mientras que el segundo mecanismo va orientado hacia la restauración, donde se orientan al manejo de los estresores del duelo, el aprender y desarrollar nuevos roles, realizar cambios psicosociales y reconstruir las creencias nucleares acerca de uno mismo después de la pérdida.

La pérdida de un ser querido es difícil y lo es aún más en un contexto como el que se está viviendo en estos tiempos. Un apoyo psicológico probablemente tardío, para ayudar a los trabajadores con su duelo, sigue siendo más valioso que la total ausencia de éste.

Son múltiples las sugerencias que se hicieron a lo largo de este capítulo, muchas de ellas exigen la creación de al menos una nueva área dentro de la organización, la contratación de personal profesional de la Psicología, capacitación, elaboración de materiales, planificación y muchas horas de trabajo en general, sin embargo, todas ellas tienen una retribución en el mediano plazo para la empresa y, especialmente, para los trabajadores, mismos que siempre le han ofrecido lo mejor de sí, aún a costa de su bienestar y salud. Implementar algunas de los puntos propuestos en este capítulo, puede ser un buen comienzo para la continua evolución de Alpura, y, por qué no, de empresas que buscan constantemente ser como ella.



## Conclusiones

Alpura es el claro ejemplo de los considerables sesgos que las empresas de nuestro país tienen en cuestiones de salud emocional; la Norma Oficial Mexicana de la Secretaría del Trabajo NOM-035, junto con la eliminación del esquema de trabajo a través de la subcontratación y el aumento en el salario mínimo anual en un mayor porcentaje, son apenas uno de los sutiles intentos de las instancias gubernamentales para mejorar la calidad de vida del trabajador. Sin embargo, no basta con la promulgación de las leyes y su publicación en el Diario Oficial de la Federación para garantizar que éstas se respeten y lleven a cabo, hace falta también una planeación, cultura y valores por parte de todas las empresas para garantizar el respeto a todos los derechos laborales que los trabajadores y trabajadoras, a través de los años, han logrado obtener.

La salud emocional es, hoy en día, desde la perspectiva de las organizaciones, una novedad, como lo fue hace décadas el derecho a la seguridad social, el derecho a un salario mínimo, a tener días de vacaciones, un aguinaldo o una liquidación. Y así como todas estas prestaciones se fueron consolidando con el pasar de los años, espero que la salud emocional dentro de las organizaciones se convierta en una prioridad, más que en un elemento secundario, como lo es ahora.

Ahora bien, así como se requirieron especialistas en finanzas, economía, contabilidad, administración y otras profesiones, para adecuar e implementar las prestaciones a las empresas, también se tendrán que emplear especialistas en Psicología Organizacional para una correcta implementación de estrategias que promuevan el bienestar psicológico en los trabajadores y trabajadoras. Asimismo, considerar una visión de género para adecuar las estrategias planeadas resultará importante, debido a que, como se mencionó en el capítulo 4, las mujeres pasan casi el mismo tiempo

desempeñando actividades laborales que los hombres, sólo que ellas pasan mucho más tiempo realizando trabajo en el hogar.

Por otra parte, mantener salarios justos, respetar los periodos de vacaciones, así como las demás prestaciones que el contrato sindical establece, son parte fundamental para lograr mejorar la salud emocional y física de los trabajadores, puesto que, cuestiones como bajos salarios y exceso de horas trabajadas, son dos de los factores de riesgo psicosocial establecidos por la NOM-035. Sin embargo, un ajuste de salarios en las áreas administrativas sería recomendable, debido a la disparidad salarial que muchas veces existe entre áreas, inclusive comparando puestos similares.

Finalmente, considero indispensable preservar el apoyo psicológico a las personas que de alguna u otra manera fueron afectadas por COVID y, más aún, no limitarlo a esta población, sino ampliarlo y convertirlo en una prestación, así como lo es ahora el seguro de gastos médicos mayores o el seguro de vida. Qué mejor manera de demostrar que la salud emocional es importante, colocándola como una prestación primaria para los trabajadores.

A lo largo de este documento externé mi admiración y gratitud a Alpura por haberme dado la oportunidad de pertenecer a su equipo y, en este punto, no hay más que reiterar esa gratitud y reconocer que pese a todas las áreas de oportunidad que tiene, al menos en la dirección de Recursos Humanos, sigue siendo una de las empresas más importantes del México.

## Referencias

- Aamodt, G. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional*. CENGAGE Learning.
- Álvarez, L., Estrella, B., & Rosas, S. (2018). Rol del Psicólogo Organizacional en la gestión de Talento Humano. *Podium*, 1 (33), 79–90.  
<https://doi.org/10.31095/podium.2018.33.8>
- Balladares, K., & Hablick, F. (2017). Burnout: el síndrome laboral. *Journal of business and entrepreneurial studies*. 1(1). 1-10. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=573668151001>
- Calderón, J., Laca, F., Pando, M., & Pedroza, F. (2015). Relación de la socialización organizacional y el compromiso organizacional en trabajadores mexicanos. *Psicogente*. 18(34), 267-277.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=497551993003>.
- Chamochumbi, C. (2014). *Seguridad e Higiene Industrial*. (p. 17-23). Perú: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.  
<http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/599/Seguridad%20e%20Higiene%20Industrial-1-79.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Computrabajo. (s.f.) *Analista de Recursos Humanos- Experiencia en Centros de Distribución*. <https://www.computrabajo.com.mx/ofertas-de-trabajo/oferta-de-trabajo-de-analista-de-recursos-humanos-experiencia-en-centros-de-distribucion-en-tultitlan-0A79906B558260A261373E686DCF3405>
- Correa, E. (2013). Evolución del concepto de Recursos Humanos, desde el punto de vista de la psicología y la administración: discusiones y aciertos. *Suma de Negocios*.

4(1), 109-119. <https://blogs.konradlorenz.edu.co/files/9-evoluci%C3%B3n-del-concepto-de-recursos-humanos-desde-el-punto.pdf>.

Diario Oficial de la Federación. (23 de octubre 2018). *NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención*.

<https://www.dof.gob.mx/notadetalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018>

El Financiero. (21 de febrero 2020). *Tiemblen, Coca-Cola y Santa Clara: embotellador de Pepsi distribuirá Alpura*.

<https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/tiemblen-coca-cola-y-santa-clara-embotellador-de-pepsi-distribuirá-alpura/>

Falco, M. (2016). Potenciando la creatividad en el ámbito organizacional. *Ciencias Administrativas*. 8(1), 53-60.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511653788006>

Ganaderos Productores de Leche Pura, S.A.P.I. de C.V. (s.f.). *Nuestra Historia*.

<https://alpura.com/nuestra-historia/>

Gobierno de México (s.f.). *Ley Federal del Trabajo*. [https://www.gob.mx/](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/156203/1044_Ley_Federal_del_Trabajo.pdf)

[cms/uploads/attachment/file/156203/1044\\_Ley\\_Federal\\_del\\_Trabajo.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/156203/1044_Ley_Federal_del_Trabajo.pdf)

Gómez, M. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131-153. [https://dialnet.](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5454161)

[unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5454161](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5454161)

Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*.

Manual Moderno. [https://www.academia.edu/34731979/Reclutamiento\\_](https://www.academia.edu/34731979/Reclutamiento_selecci%C3%B3n_contrataci%C3%B3n_e_inducci%C3%B3n_del_personal_Jaime_Grados)

[selecci%C3%B3n\\_contrataci%C3%B3n\\_e\\_inducci%C3%B3n\\_del\\_personal\\_Jaime\\_Grados](https://www.academia.edu/34731979/Reclutamiento_selecci%C3%B3n_contrataci%C3%B3n_e_inducci%C3%B3n_del_personal_Jaime_Grados)

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (s.f). *Se presentan resultados de la encuesta nacional sobre uso del tiempo (ENUT) 2019*. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/ENUT/Enut\\_Nal20.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/ENUT/Enut_Nal20.pdf)
- Instituto Mexicano Para la Competitividad, AC. (s.f.) *Compara Carreras*  
<http://imco.org.mx/comparacarreras/carrera/311>
- Larrota, R., Méndez, A., Mora, C., Córdoba, M. & Duque, J. (2020). Pérdida, duelo y salud mental en tiempos de pandemia. *Revista de la Universidad Industrial de Santander*. 52(2). 179-181.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=343864478019>.
- Littlewood, H. & Uribe, J. (2018). *Psicología Organizacional en Latinoamérica*. Manual Moderno.
- Márquez, M. & Zambrano, J. (2013). Evaluación de los riesgos psicosociales en una empresa metalmeccánica. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*. 3 (2), 39-48. <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215030400005.pdf>
- Naranjo, M. (2008). Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertivas. *Actualidades Investigativas en Educación*. 8(1), 1-27.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44780111>.
- Olivares, S. & González, M. (2014). Psicología del Trabajo. En S. Olivares & M. González. *Psicología del Trabajo* (p. 1-13). Patria.
- Olmedo, M. & González, P. (2006). La violencia en el ámbito laboral: La problemática conceptualización del mobbing, su evaluación, prevención y tratamiento. *Acción Psicológica*, 4 (2), 107-128. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=344030758005>

- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *Hours Worked*.  
<https://data.oecd.org/emp/hours-worked.htm>.
- Orozco, E., López, E., Zuleta, P., López, D., Giraldo, M., Gómez, M., Molina, A., Álvarez, A., Valencia, L., Ramírez Gómez, B., & Páez, A. (2013). Rol del psicólogo en las organizaciones. *Revista Psicoespacios*, 7(11), p. 409-425.  
<http://revistas.iue.edu.co/index.php/Psicoespacios>.
- Ortega, A., Rodríguez, D. & Jiménez, A. (2013). Equilibrio trabajo-familia: corresponsabilidad familiar y autoeficacia parental en trabajadores de una empresa chilena. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*. 9(1), 55-64.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67926246008>
- Porras, N., & Parra, L., (2018). Creencias irracionales como riesgo psicosocial de la adicción al trabajo desde la perspectiva de la psicología de la salud ocupacional. *Interacciones. Revista de Avances en Psicología*. 4(2), 105-113. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560558981004>
- Real, J., García, L., Robles, R., Martínez, M., Adame, K., Balderas, M., García, C., Pérez, E., Sierra, S., Romero, M. & Alcocer, N. (2020). Well-being status and post-traumatic stress symptoms in health workers attending mindfulness sessions during the early stage of the COVID-19 epidemic in Mexico. *Salud Mental*. 43(6), 303-310. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=58265486009>
- Robbins, S., & Judge, T., (2013). Sistemas Organizacionales. En: Robbins, S., Judge, T., *Comportamiento Organizacional* (p. 511-576). Pearson.
- Rodríguez, M & Posadas, A. (2005). La psicología en el escenario del trabajo, Una revisión. *Revista electrónica de Psicología Iztacala*. 8(2), 60-80.

<https://www.iztacala.unam.mx/carreras/psicologia/psiclin/vol8num2/art4vol8no2.pdf>

Sociedad Internacional de Gestión y Evaluación. (s.f.). <https://www.sige.org.mx/nom-035-stps-2018-factores-de-riesgo-psicosocial-en-el-trabajo-identificacion-analisis-y-prevencion/>

Verona, M., Déniz, J. & Santana, R., (2014). Consecuencias y responsabilidades de la empresa ante el mobbing. *Ciencia y sociedad*. 39(3), 413-440.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87031897002>

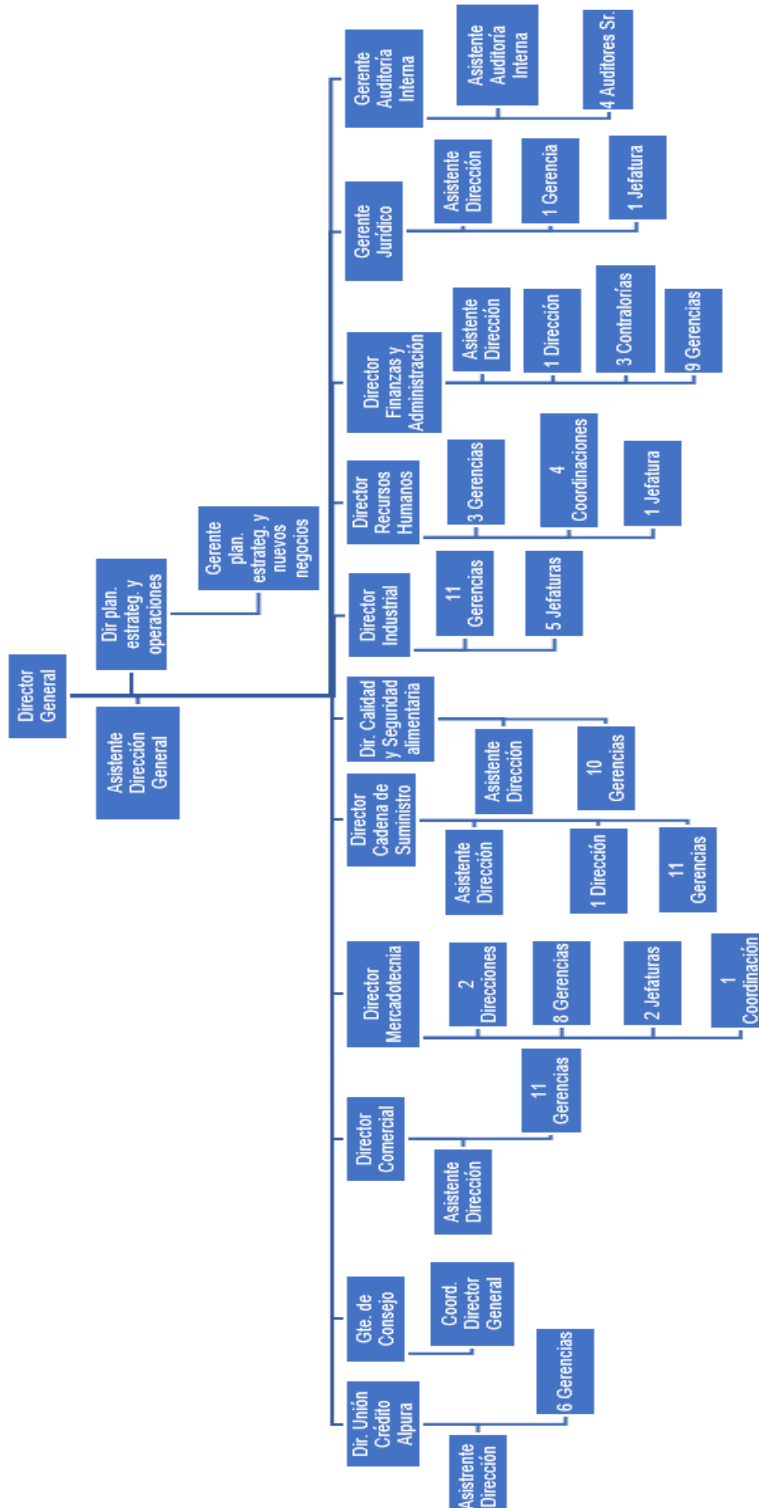
Vieco, G, Caraballo, D., & Abello, R. (2018). Factores de riesgo psicosocial de origen ocupacional, estrés y enfermedad coronaria. *Psicología desde el Caribe*, 35(1), 49-59. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21359522004>

Wikipedia. (s.f.). [https://en.wikipedia.org/wiki/Alpura\\_\(company\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Alpura_(company))

Zanatta, E. & Camarena, T. (2012). La formación profesional del Psicólogo en México: Trayectoria de la construcción de su identidad disciplinar. *Enseñanza e Investigación en Psicología*. 17(1), 151-170. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29223246010.pdf>

## Anexos

**Anexo 1:** Organigrama de la empresa Alpura en mayo de 2021.





**Anexo 2:** Cuestionario estandarizado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para la identificación de factores de riesgo psicosocial en empresas con más de 50 trabajadores.

## CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL Y EVALUAR EL ENTORNO ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS DE TRABAJO

Para responder las preguntas siguientes considere las condiciones ambientales de su centro de trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	El espacio donde trabajo me permite realizar mis actividades de manera segura e higiénica					
2	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico					
3	Me preocupa sufrir un accidente en mi trabajo					
4	Considero que en mi trabajo se aplican las normas de seguridad y salud en el trabajo					
5	Considero que las actividades que realizo son peligrosas					

Para responder a las preguntas siguientes piense en la cantidad y ritmo de trabajo que tiene.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
6	Por la cantidad de trabajo que tengo debo quedarme tiempo adicional a mi turno					
7	Por la cantidad de trabajo que tengo debo trabajar sin parar					
8	Considero que es necesario mantener un ritmo de trabajo acelerado					

Las preguntas siguientes están relacionadas con el esfuerzo mental que le exige su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
9	Mi trabajo exige que esté muy concentrado					
10	Mi trabajo requiere que memorice mucha información					
11	En mi trabajo tengo que tomar decisiones difíciles muy rápido					

12	Mi trabajo exige que atienda varios asuntos al mismo tiempo					
----	---	--	--	--	--	--

Las preguntas siguientes están relacionadas con las actividades que realiza en su trabajo y las responsabilidades que tiene.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
13	En mi trabajo soy responsable de cosas de mucho valor					
14	Respondo ante mi jefe por los resultados de toda mi área de trabajo					
15	En el trabajo me dan órdenes contradictorias					
16	Considero que en mi trabajo me piden hacer cosas innecesarias					

Las preguntas siguientes están relacionadas con su jornada de trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
17	Trabajo horas extras más de tres veces a la semana					
18	Mi trabajo me exige laborar en días de descanso, festivos o fines de semana					
19	Considero que el tiempo en el trabajo es mucho y perjudica mis actividades familiares o personales					
20	Debo atender asuntos de trabajo cuando estoy en casa					
21	Pienso en las actividades familiares o personales cuando estoy en mi trabajo					
22	Pienso que mis responsabilidades familiares afectan mi trabajo					

Las preguntas siguientes están relacionadas con las decisiones que puede tomar en su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
23	Mi trabajo permite que desarrolle nuevas habilidades					
24	En mi trabajo puedo aspirar a un mejor puesto					
25	Durante mi jornada de trabajo puedo tomar pausas cuando las necesito					
26	Puedo decidir cuánto trabajo realizo durante la jornada laboral					
27	Puedo decidir la velocidad a la que realizo mis actividades en mi trabajo					
28	Puedo cambiar el orden de las actividades que realizo en mi trabajo					

Las preguntas siguientes están relacionadas con cualquier tipo de cambio que ocurra en su trabajo (considere los últimos cambios realizados).

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
29	Los cambios que se presentan en mi trabajo dificultan mi labor					
30	Cuando se presentan cambios en mi trabajo se tienen en cuenta mis ideas o aportaciones					

Las preguntas siguientes están relacionadas con la capacitación e información que se le proporciona sobre su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
31	Me informan con claridad cuáles son mis funciones					
32	Me explican claramente los resultados que debo obtener en mi trabajo					
33	Me explican claramente los objetivos de mi trabajo					
34	Me informan con quién puedo resolver problemas o asuntos de trabajo					
35	Me permiten asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo					
36	Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo					

Las preguntas siguientes están relacionadas con el o los jefes con quien tiene contacto.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
37	Mi jefe ayuda a organizar mejor el trabajo					
38	Mi jefe tiene en cuenta mis puntos de vista y opiniones					
39	Mi jefe me comunica a tiempo la información relacionada con el trabajo					
40	La orientación que me da mi jefe me ayuda a realizar mejor mi trabajo					
41	Mi jefe ayuda a solucionar los problemas que se presentan en el trabajo					

Las preguntas siguientes se refieren a las relaciones con sus compañeros.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

42	Puedo confiar en mis compañeros de trabajo					
43	Entre compañeros solucionamos los problemas de trabajo de forma respetuosa					
44	En mi trabajo me hacen sentir parte del grupo					
45	Cuando tenemos que realizar trabajo de equipo los compañeros colaboran					
46	Mis compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo dificultades					

Las preguntas siguientes están relacionadas con la información que recibe sobre su rendimiento en el trabajo, el reconocimiento, el sentido de pertenencia y la estabilidad que le ofrece su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
47	Me informan sobre lo que hago bien en mi trabajo					
48	La forma como evalúan mi trabajo en mi centro de trabajo me ayuda a mejorar mi desempeño					
49	En mi centro de trabajo me pagan a tiempo mi salario					
50	El pago que recibo es el que merezco por el trabajo que realizo					
51	Si obtengo los resultados esperados en mi trabajo me recompensan o reconocen					
52	Las personas que hacen bien el trabajo pueden crecer laboralmente					
53	Considero que mi trabajo es estable					
54	En mi trabajo existe continua rotación de personal					
55	Siento orgullo de laborar en este centro de trabajo					
56	Me siento comprometido con mi trabajo					

Las preguntas siguientes están relacionadas con actos de violencia laboral (malos tratos, acoso, hostigamiento, acoso psicológico).

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
57	En mi trabajo puedo expresarme libremente sin interrupciones					
58	Recibo críticas constantes a mi persona y/o trabajo					
59	Recibo burlas, calumnias, difamaciones, humillaciones o ridiculizaciones					
60	Se ignora mi presencia o se me excluye de las reuniones de trabajo y en la toma de decisiones					
61	Se manipulan las situaciones de trabajo para hacerme parecer un mal trabajador					

62	Se ignoran mis éxitos laborales y se atribuyen a otros trabajadores					
63	Me bloquean o impiden las oportunidades que tengo para obtener ascenso o mejora en mi trabajo					
64	He presenciado actos de violencia en mi centro de trabajo					

Las preguntas siguientes están relacionadas con la atención a clientes y usuarios.

Sí	
No	

En mi trabajo debo brindar servicio a clientes o usuarios:

Si su respuesta fue "Sí", responda las preguntas siguientes. Si su respuesta fue "NO" pase a las preguntas de la sección siguiente.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
65	Atiendo clientes o usuarios muy enojados					
66	Mi trabajo me exige atender personas muy necesitadas de ayuda o enfermas					
67	Para hacer mi trabajo debo demostrar sentimientos distintos a los míos					
68	Mi trabajo me exige atender situaciones de violencia					

Sí	
No	

Soy jefe de otros trabajadores:

Si su respuesta fue "Sí", responda las preguntas siguientes. Si su respuesta fue "NO", ha concluido el cuestionario.

Las preguntas siguientes están relacionadas con las actitudes de las personas que supervisa.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
69	Comunican tarde los asuntos de trabajo					
70	Dificultan el logro de los resultados del trabajo					
71	Cooperan poco cuando se necesita					
72	Ignoran las sugerencias para mejorar su trabajo					