



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

**Manual de procedimiento sobre la prevención
de riesgos psicosociales en una organización
de cadenas de autoservicio mediante la
Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018**

Diseño de un Sistema o Proyecto

Que para obtener el título de:

Licenciado en Administración

Presenta:

Jesús Alejandro Martínez Piña

Asesor:

M.A.O. Carmen Selene Calva Estrada



Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2023



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

**Manual de procedimiento sobre la prevención
de riesgos psicosociales en una organización
de cadenas de autoservicio mediante la
Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018**

Diseño de un Sistema o Proyecto

Jesús Alejandro Martínez Piña



Ciudad Universitaria, Cd. Mx. 2023

Dedicatorias

A mi hija, familiares y amigos por su cariño incondicional.

Agradecimientos

A ti Isabel Hernández, mi esposa, por tu disposición para ayudarme a ordenar mis ideas y plantear el desarrollo del proyecto, por compartirme tus conocimientos y tenerme paciencia, impulsándome a terminar este trabajo.

Le agradezco Mtra. Carmen Selene Calva por brindarme su tiempo, por su orientación y guía.

Profesor Alberto Garcia Narváez y Mtra. Virginia Negrete por los consejos brindados, su apoyo y confianza.

Finalmente, a la máxima casa de estudios por darme la oportunidad de formarme en tan prestigiosa institución y con orgullo poder portar el nombre de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Índice

Dedicatorias	6
Agradecimientos	7
Introducción	8
1. Capítulo I. Antecedentes	11
1.1. Breve historia de la organización	11
1.2. Cultura y filosofía organizacional	14
1.3. Organigrama	16
2. Capítulo II. Diagnóstico del Problema	19
2.1. Planteamiento del problema	19
2.2. Matriz FODA	20
2.2.1. Concepto	20
2.2.2. Implementación	20
2.3. Matriz de impacto cruzado	21
2.3.1. Método de aplicación	21
2.4. Diagnóstico de la organización	22
3. Capítulo III. Marco Teórico	29
3.1. La administración	29
3.1.1. Concepto	29
3.1.2. Características de la administración	30
3.1.3. Proceso Administrativo	31
3.1.3.1. Planeación	35
3.1.3.2. Organización	35
3.1.3.3. Dirección	36
3.1.3.4. Control	36
3.2. La organización	37
3.2.1. Características de la organización	38
3.2.2. Importancia de las organizaciones	41
3.2.3. Tipos de organizaciones	41
3.2.3.1. Organización formal	42
3.2.3.2. Organización informal	43
3.3. Manuales administrativos	45
3.3.1. Concepto	45
3.3.2. Objetivo	45

3.3.3. Clasificación	46
3.3.4. Estructura básica	48
3.4. Manual de organización	48
3.4.1. Contenido	49
3.5. Manual de procedimientos	51
3.5.1. Contenido	53
3.6. Diagrama de proceso	55
3.6.1. Simbología	56
3.7. NOM-035-STPS-2018, factores de riesgo psicosocial en el trabajo	57
3.7.1. Factores psicosociales	60
3.7.2. Factores psicosociales de riesgo	61
3.7.3. Riesgos psicosociales laborales	62
4. Capítulo IV. Propuesta de Solución	63
4.1. Índice	64
4.2. Introducción	65
4.3. Procedimientos	66
4.3.1. Difusión de información	67
4.3.1.1. Difusión de información entre los líderes de departamento	67
4.3.1.2. Difusión de información entre los colaboradores de toda la unidad	74
4.3.1.3. Promoción de un entorno organizacional favorable	82
4.3.2. Evaluación del entorno organizacional	89
4.3.2.1. Diagnóstico sobre el entorno organizacional	89
4.3.3. Medidas para prevenir y controlar los factores de riesgo psicosocial	99
4.3.3.1. Cursos de capacitación autodidacta	99
4.3.3.2. Dinámicas y técnicas de integración	106
4.3.4. Atención a colaboradores que tuvieron un acontecimiento traumático severo	113
4.3.4.1. Atención a colaboradores	113
4.4. Formatos	123
4.5. Anexos	129
5. Capítulo V. Resultados esperados	145
Conclusiones	146
Referencias	149

Introducción

De acuerdo a un estudio con datos de la Organización Mundial de la Salud, DGCS-UNAM (2022), desde 2017 los mexicanos son considerados como las personas más estresadas en sus lugares de trabajo, incluso más que países como Estados Unidos y China que son naciones con las mayores industrias a nivel global, entre otros aspectos, esto se debe a las condiciones de trabajo, jornadas extendidas, factores sociales y económicos, etc., a lo que sumamos acontecimientos mundiales como la pandemia de salud que vivimos en 2020 y el retraso en materia de salud laboral para mejorar las condiciones de trabajo en Latinoamérica, estos antecedentes tiene como resultado afectaciones sociales que perjudican la vida de las personas y el entorno que las rodea.

El estrés laboral no es un término nuevo, desde los años 30 se concibió como un malestar biológico que afectaba el desarrollo y las actividades cotidianas de las personas, como característica principal, el malestar se presenta en todo tipo de personas y con sintomatología común entre todos los pacientes destacando el cansancio generalizado, la pérdida de apetito y de peso, entre otros, Sánchez J. M. (2010). Una de las primeras referencias oficiales sobre el tema aparece hasta 1984 en un trabajo publicado por la Organización Internacional del Trabajo, "Los factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control", desde la aceptación del término se comenzaron a entender sus efectos, la dificultad para su formulación objetiva y sobre la complejidad para entenderlo, "Los factores psicosociales en el trabajo son complejos y difíciles de entender, dado que representan el conjunto de las percepciones y experiencias del trabajador y abarcan muchos aspectos" menciona Moreno Jiménez B. (2011) al respecto.

El tema para México se aborda como un retraso, ya que las acciones para prevenir el estrés como riesgos de salud entre los trabajadores apenas está en sus inicios si lo comparamos con otros países que atiende la problemática desde hace años como en el caso de España, donde se realizan acciones preventivas desde 2012, CGPE (2013). Como todo proceso, se toman como referencia aquellos avances con los que ya se cuenta para formar las bases que atienden las necesidades de la sociedad, por mencionar algunos adelantos a lo largo del siglo XX; los derechos laborales surgen en 1931 con la promulgación de la primera Ley Federal que busca respetar los derechos humanos con un trato justo para los trabajadores, además de buscar el crecimiento económico y el progreso social, CNDH (2023); otro avance significativo se da en 1943 con la creación del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) el cual pretende cuidar y garantizar la salud de los trabajadores, CNDH (2023); la igualdad laboral se regulariza hasta 2009 con la entrada en vigor de la normatividad que regula la

igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, STPS (2009)¹; el turno para atender los factores de riesgo psicosocial en el trabajo surge de diferentes acuerdos y reglamentos relacionados con temas sobre la justicia laboral y la competitividad y comercio en 2018 entrando en vigor por etapas debido a la naturaleza de su ejecución, en 2019 entran en vigor políticas y medidas de prevención, esperando para 2020 el análisis e identificación de riesgos para emplear acciones de control y así mejorar las condiciones de trabajo, STPS (2018)².

Al malestar que padecían los trabajadores a principios de siglo se le colocó otro nombre y se definieron sus características, de acuerdo con el Instituto Mexicano del Seguro Social el estrés es “el conjunto de reacciones físicas y mentales que la persona sufre cuando se ve sometida a diversos factores externos que superan su capacidad para enfrentarse a ello”, por su lado el estrés laboral es “el conjunto de reacciones físicas y mentales que la persona sufre cuando se ve sometida a diversos factores externos que superan su capacidad para enfrentarse a ello”, IMSS (2018), también se entendió que es un factor que no solo aqueja al trabajador, deslindamos y compartimos responsabilidad con la sociedad, el estado, el empleador y el mismo trabajador. Los factores estresantes que surgen en la organización, pueden ser generados en cualquier eslabón de la cadena productiva, puede surgir en cualquier nivel jerárquico desde la jefatura, supervisores, directivos y hasta los propios compañeros de trabajo o desde los mismos clientes, por lo tanto, poder analizar, identificar, evaluar y gestionar de manera óptima las acciones que permitan destacar factores de riesgo para tomar las medidas de prevención y así mejorar el entorno laboral libre de estresores.

El presente trabajo no pretende describir ninguna normativa, dependerá del administrador interpretar e integrar a sus procesos las acciones que den cumplimiento a los lineamientos a los que se refiere la Norma Oficial Mexicana 035 sobre los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, identificación, análisis y prevención, STPS (2018). La NOM-035 es una norma que no se puede cumplir de manera repentina, incluso las autoridades correspondientes previendo el tiempo de aplicación y cumplimiento, es que proyectaron la entrada en vigor de la misma en un periodo de 2 años después de su publicación en el Diario Oficial de la Federación, su aplicación se debe trabajar en todos los niveles jerárquicos de la organización y el tiempo de ejecución dependerá del tamaño de la organización, ubicación, según el sector en el que se desempeña, la administración, etc.

¹ Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2009, disponible en:

<https://www.stps.gob.mx/bp/anexos/igualdad%20laboral/2.%20norma%20mexicana%20para%20la%20igualdad%20laboral.pdf>

² Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, disponible en:

https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018#gsc.tab=0

Para efectos de este proyecto se trabajó con datos y para la aplicación en una tienda de cadenas de autoservicio donde laboran más de 50 trabajadores, ubicada en la Ciudad de México y que pertenece a una marca que cumple con protocolos, normativas y disposiciones de seguridad y salud de los trabajadores, todo esto para lograr implementar la NOM-035 en una tienda de autoservicio.

En el primer capítulo se presentan los antecedentes de la organización, desde su historia, su cultura y filosofía, y la manera en cómo está organizada su operación, a fin de conocer el entorno estudiado para este proyecto.

En el capítulo segundo se utiliza la técnica FODA para identificar los factores internos y externos que afectan el desarrollo organizacional y conocer el entorno organizacional.

A lo largo del capítulo tercero se explica la importancia, características, conceptos y aspectos relevantes sobre la administración y la organización a fin de que el lector pueda entender el planteamiento del problema y la necesidad planteada de un manual de procedimiento dentro de la organización.

Por último, en el cuarto capítulo se aplican las herramientas y conceptos descritos para incluir una propuesta de solución de acuerdo con el análisis de datos planteados.

Los datos utilizados para el desarrollo de este trabajo se basa en análisis previos y la propuesta de solución se sustenta con la normativa vigente al 2023 de acuerdo con el artículo 123° Constitucional, sobre el trabajo y la previsión social, UGAJ (2020)³; la Ley Federal del Trabajo, artículo 1° sobre las relaciones laborales, CDHCU (2022); y el Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo, artículo 43° sobre los factores de riesgo psicosocial del centro de trabajo, STPS (2014), y que además la falta de cumplimiento afectará a la organización con una sanción económica (multa) por parte de las autoridades responsables de vigilar su aplicación y cumplimiento, además se desatienden afectaciones que disminuyan el rendimiento de los trabajadores, su bienestar, la productividad y, por tanto, los intereses de la compañía.

Si bien este trabajo sirve de guía para dar cumplimiento a una normativa, dependerá de la administración, como ya se mencionó, de los recursos con los que se cuentan, de la disposición de los directivos y del personal, y de la misma empresa, quienes son los que en este caso deberán realizar un autodiagnóstico para evaluar en qué manera acatar la ordenanza, para este caso se incluyen todas las herramientas como políticas, estrategias, planes, normas, etc. con las que la Cía. cuenta para identificar y prevenir factores causantes de estrés en el trabajo.

³ Unidad General de Asuntos Jurídicos. Título sexto, disponible en <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Constitucion/articulos/123.pdf>

1. Capítulo I. Antecedentes

En el presente capítulo se abordan los antecedentes de la organización, los hechos más relevantes y sobresalientes que han marcado la historia de la compañía a lo largo de los años, sobre la cultura y filosofía organizacional, los cuales han sido pilares fundamentales para su crecimiento y desarrollo, mismos que se replican en cada una de las unidades de negocios que hoy conforman la corporación. Se trata de cincuenta y cinco años de historia, por lo que se abarcan solo aquellos acontecimientos con mayor relevancia y que han marcado un cambio para la organización.

1.1 Breve historia de la organización

La “Cía.” se describe como una tienda de autoservicio dedicada al sector comercio, la cual divide su portafolio general en cuatro formatos principales; tiendas de descuentos, bodegas, supermercados e hipermercados, además de caracterizarse por ser el éxito minorista más grande en el mundo, renqueada en el número 23 de la lista Forbes Global 2000 de 2022 la cual utiliza métricas sobre los niveles de ventas, ganancias, activos y valor de mercado, Murphy A. y Contreras I. (2022), dentro de los logros alcanzados por la compañía se trata de una empresa multipremiada por su crecimiento, desarrollo, innovación, tecnología, también por el apoyo a las comunidades donde desarrolla sus actividades comerciales, la marca, además de preocuparse por su crecimiento económico y expansión, invierte en el desarrollo y generación de buenas y nuevas prácticas sobre tecnologías amigables con el ambiente, además es considerado, al menos en nuestro país, como uno de los principales generadores de empleos, ya que sus operaciones requieren del esfuerzo de personal con y sin experiencia previa, técnicos, especialistas y profesionistas de todas las áreas del conocimiento para poder operar.

La “Cía. Blue” inicia operaciones en el año de 1962 en una pequeña ciudad del condado de Bentonville, Arkansas en los EE. UU., como un comercio minorista con énfasis en la calidad de sus productos y convivencia (este diferenciador de mercado será el que le permita alcanzar el éxito empresarial hasta nuestros días), con la experiencia comercial de su fundador “Jhon N”, la empresa propone tres grandes pilares a su idea de negocio; la atención al cliente, el cuidado de los colaboradores y la venta de productos a precios bajos. La visión estratégica y experiencia comercial de su fundador, "Jhon N", le permite darse cuenta de que factura más vendiendo una mayor cantidad de productos a un costo más accesible para el consumidor que ofreciendo sus productos a un precio más elevado, si bien el sistema implementado de “Jhon N”, deja un menor margen de ganancia, lo

compensa la cantidad de productos que comienza a facturar, este sistema le permitió competir con las grandes marcas de renombre de aquellos años, el autor Robert Slater en Bocanegra Gastélum C. (2007), describe este sistema como parte de la filosofía de crecimiento de la empresa hasta el año de 1992, de la siguiente manera: “Vender en volumen. Intentando obtener menor ganancia por artículo, pero vender más productos, para ello ofrecía precios bajos todos los días, sin ofertas o precios especiales”

Una vez establecido su diferenciador de mercado, los consumidores hicieron el resto, es decir, al ubicar a la empresa como una tienda de descuentos, los clientes de las pequeñas ciudades donde la empresa se establecía optan por adquirir sus productos en las tiendas “Cía. Blue” antes que desplazarse hasta las grandes ciudades donde se encontraban los supermercados de descuento, por lo que comienzan a crecer las ventas, y al poco tiempo también comienza la expansión organizacional.

La historia de compañía en México inicia antes de su llegada a territorio nacional, Walmart Inc. (2023), pues en nuestro país ya existía una pequeña cadena de tiendas de descuentos a la cual me refiero como la “Cía. Green”, con la cual, para el año de 1991, se crea una asociación para generar un nuevo concepto que más tarde llamaríamos la “Cía. México y Centroamérica”.

En la figura 1, se muestra una línea del tiempo con los hechos más relevantes de la "Cía. Green", antes y después de la fusión con la "Cía. Blue" desde 1958 hasta el año 2021.

Actualmente, las divisiones operativas de la empresa siguen en expansión, comprando o absorbiendo diferentes oportunidades de negocio en nuevos mercados y formatos de venta como lo son: tiendas de distribución, supermercados, bodegas, restaurantes, tiendas departamentales, tiendas de mercancías generales, algunos clubs de membresías y tiendas de descuentos. Aunque la estrategia de expansión y crecimiento sigue siendo base para el crecimiento de la marca, hoy en día se destina una cantidad importante de tiempo, capital y esfuerzos al continuo desarrollo del omnicanal y el ecommerce, con la intención de ofrecer el mejor servicio, además se sigue trabajando para optimizar la calidad de atención y de servicio al cliente, mismo enfoque que le ha funcionado como clave de éxito organizacional, Walmart Inc. (2021).

1958	●	<i>Inicia operaciones la “Cía. Green” en México</i>
1962	●	Inicia operaciones la “Cía. Blue” en Arkansas EE. UU.
1964	●	<i>Inicia operaciones la cadena de restaurantes</i>
1969	●	La empresa cuenta con más de 18 sucursales en el estado de Missouri y Arkansas
1970	●	<i>Inicia operaciones la cadena de tiendas de ropa</i>
1972	●	La empresa cotiza en la Bolsa de New York
1977	●	<i>La empresa cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores</i>
1988	●	Tras la unión de líderes en el sector, sé apertura el primer supermercado
1991	●	Nace un nuevo concepto de mayoreo que opera con un sistema de membresías
	●	Asociación entre la “ <i>Cía. Green</i> ” y la “Cía. Blue”
1992	●	Fallece su fundador a causa de cáncer
1993	●	La “Cía. Blue” absorbe otros socios comerciales como la “Cía. Green”, entre otros
	●	Inicia operaciones La “Cía. Hipermercado”
1999	●	La “Cía.” Llega a Europa adquiriendo una cadena de hipermercados
2000	●	Se “Cía. Blue”, compra en su totalidad las acciones de la “ <i>Cía. Green</i> ”
	●	Se funda la “Cía. México”
	●	Continúa la expansión hacia Centro y Sudamérica
2003	●	Inauguración de la “fundación Cía.”
2005	●	Prueba programas piloto de venta de abarrotes en línea
2007	●	Se obtiene la licencia para operar un banco en México
2010	●	La “Cía. Blue” adquiere el 100% de las acciones para el mercado de América Latina
	●	Inicia operaciones la “Cía. México y Centroamérica”
2014	●	La “Cía.” concreta la venta de su cadena de restaurantes
2021	●	Se alcanzan los 11,400 puntos de venta a nivel mundial

Figura 1. Cronograma de la “Cía.” como empresas separadas antes y después de su asociación y llegada a México en 1991, Walmart Inc. (2022).

Fuente. Elaboración propia con datos del informe anual empresarial de 2021

1.2 Cultura y filosofía organizacional

Tras el surgimiento de la “Cía. México”, producto de la asociación comercial entre la “Cía. Green” de México y la “Cía. Blue” de los Estados Unidos en 1992, surge un cambio cultural al estilo de su fundador “Jhon N.”, Victoria Alvarado G. (2020), en su crítica “La cultura Cía. en México y el trabajador de sistemas en la era de la informática”, lo describe como un proceso exportado por medio de altos ejecutivos gerenciales e implementado a través de cursos de capacitación e inducción cultural caracterizados por un enfoque globalizado, esto claro, adaptado a la manera de trabajar del mexicano con un entorno laboral americano.

La “Cía.” basa su cultura, creencia y comportamiento en cuatro pilares fundamentales; el servicio al cliente, el respeto por el individuo, la búsqueda de la excelencia y el actuar con integridad, posteriormente se incorpora lo que describen como los principios operativos comunes; enfoque a la mercancía, precios bajos todos los días, apalancamiento global, talento de alto desempeño, costos bajos todos los días y liderazgo en asuntos sociales y ambientales. En la tabla 1, se describe brevemente cada uno de los puntos clave del funcionamiento de la “Cía. México y Centroamérica”

Tabla 1

El estilo de trabajo “Cía. México y Centroamérica”

Propósito organizacional	
○ Contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias de México y Centroamérica	
Cultura, valores y comportamiento	
○ Respeto por el individuo:	Valorar a cada asociado, siendo justos y cordiales en el trato, buscando brindar confianza y manteniendo un ambiente de trabajo positivo, así como buscar el buen compañerismo
○ Servicio al cliente:	La empresa existe para servir a sus clientes, buscando siempre ofrecer soluciones a clientes y socios, exceder sus expectativas, ser participativos y mantenerlos informados para dar la ayuda correcta
○ Búsqueda de la excelencia:	Trabajar en equipo y usar ejemplos positivos como modelo, mientras buscan la innovación y mejora cada día, buscar hacer sus actividades con pasión y demostrarlo, enfrentando retos

	propios, hacerse cargo de sus responsabilidades y capacitarse a tiempo
○ Actuar con integridad:	Actuar con los estándares más altos de integridad al ser honestos, justos y objetivos a la vez que se cumple con todas las leyes y políticas

Principios operativos

○ Enfoque en la mercancía:	Ofrecer el surtido correcto a la clientela/socio siempre. Este surtido debe cubrir las necesidades de la comunidad, incluyendo productos de uso diario, al igual que productos nuevos y relevantes
○ Talento de alto desempeño:	Es necesaria gente en todos los niveles, que entiendan el negocio y utilice su conocimiento para tomar las decisiones correctas a nombre de la empresa, clientes/socios y asociados. La mejor gente está apasionadamente comprometida con el negocio y trabaja todos los días para hacer un lugar mejor
○ Precios bajos todos los días:	Se ofrecen precios bajos todos los días para que clientes/socios puedan comprar los productos que necesitan cuando los necesitan, Esta es una forma de “ahorrar dinero a la gente para que pueda vivir mejor”
○ Costos bajos todos los días:	Se gasta el dinero pensando en las clientas/socios. Se cuidan los gastos y se ahorra, colaborando con los proveedores para ser los más eficientes. Encontrando formas novedosas para usar procesos y tecnología para mejorar la productividad para las clientas/socios
○ Apalancamiento global:	Se debe usar el tamaño y escala a favor de la empresa. El modelo de costos bajos exige eliminar el desperdicio a través del apalancamiento de los sistemas, procesos y conocimiento a nivel global
○ Liderazgo en asuntos sociales y ambientales:	Ser líderes en temas sociales y del medio ambiente. Se ha trabajado para construir una compañía sustentable y crear cambios a nivel global. También se ha incluido la sustentabilidad en la cadena de abasto, productos, las vidas de los asociados y las comunidades que atienden y de las cuales se abastecen

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del Manual de Trainee; líder de recursos humanos, Walmart Inc. (2017).

La visión organizacional ha venido evolucionando a lo largo de la historia de la compañía, al igual que su administración, sin embargo, aún conserva su enfoque inicial: “En Cía. de México y Centroamérica trabajamos todos los días con el propósito de ayudar a las personas a ahorrar dinero y vivir mejor”⁴.

A continuación, se muestra la distribución gráfica de la unidad de negocio de estudio objeto de este trabajo, a fin de conocer sus divisiones, las jerarquías y la relación entre las diferentes áreas que la componen

1.3 Organigrama

Franklin Fincowsky E. B. (2009), describe el concepto de organigrama como “la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría”.

Debido al grado de complejidad de la estructura organizacional de la “Cía.”, se ha dividido en dos partes la composición organizacional, en la figura 2 se muestra como está compuesto el gobierno corporativo, mientras que en la figura 3, se muestra un mayor detalle la composición de la unidad de objeto de estudio de este trabajo.

Es común encontrar en la información o descripción de toda empresa formal, la declaración de las bases a través de las cuales se comporta la empresa, generalmente encontramos descritas una misión, visión y valores, que sirven de guía para toda actividad comercial de la organización, sin embargo, como pudimos observar, en el caso de la “Cía” no encontramos el patrón tradicional sobre la orientación o el sentido estratégico, por el contrario, la propuesta se detalla, bajo un esquema de trabajo descrito en la cultura y filosofía organizacional, a través de la cual se busca aclarar el compromiso de la empresa al trabajar con sus colaboradores y proveedores, para satisfacer las necesidades de los clientes.

Una vez descrita la cultura organizacional de la “Cía.”, es posible realizar un análisis que nos permita conocer la situación organizacional, identificar oportunidades, amenazas, entre otras, sobre las cuales podríamos plantear mejoras efectivas para su administración. En el siguiente capítulo se plantea un diagnóstico organizacional utilizando una matriz FODA de impacto cruzado que nos ayuda a conocer un poco más en detalle a la organización.

⁴ Propósito descrito por la organización.

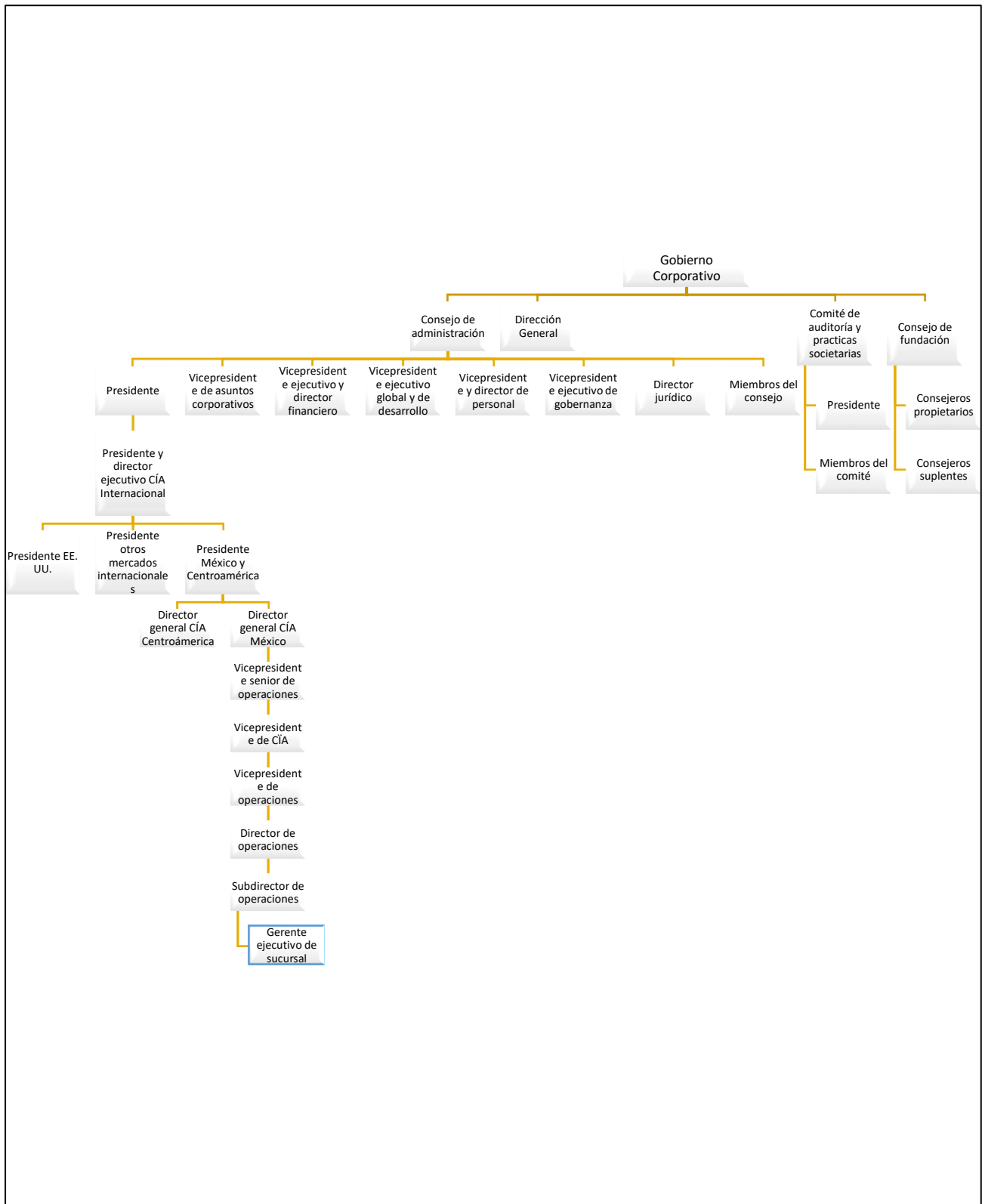


Figura 2. Organigrama que conforma el gobierno corporativo

Fuente: Elaboración propia con datos del Workplace

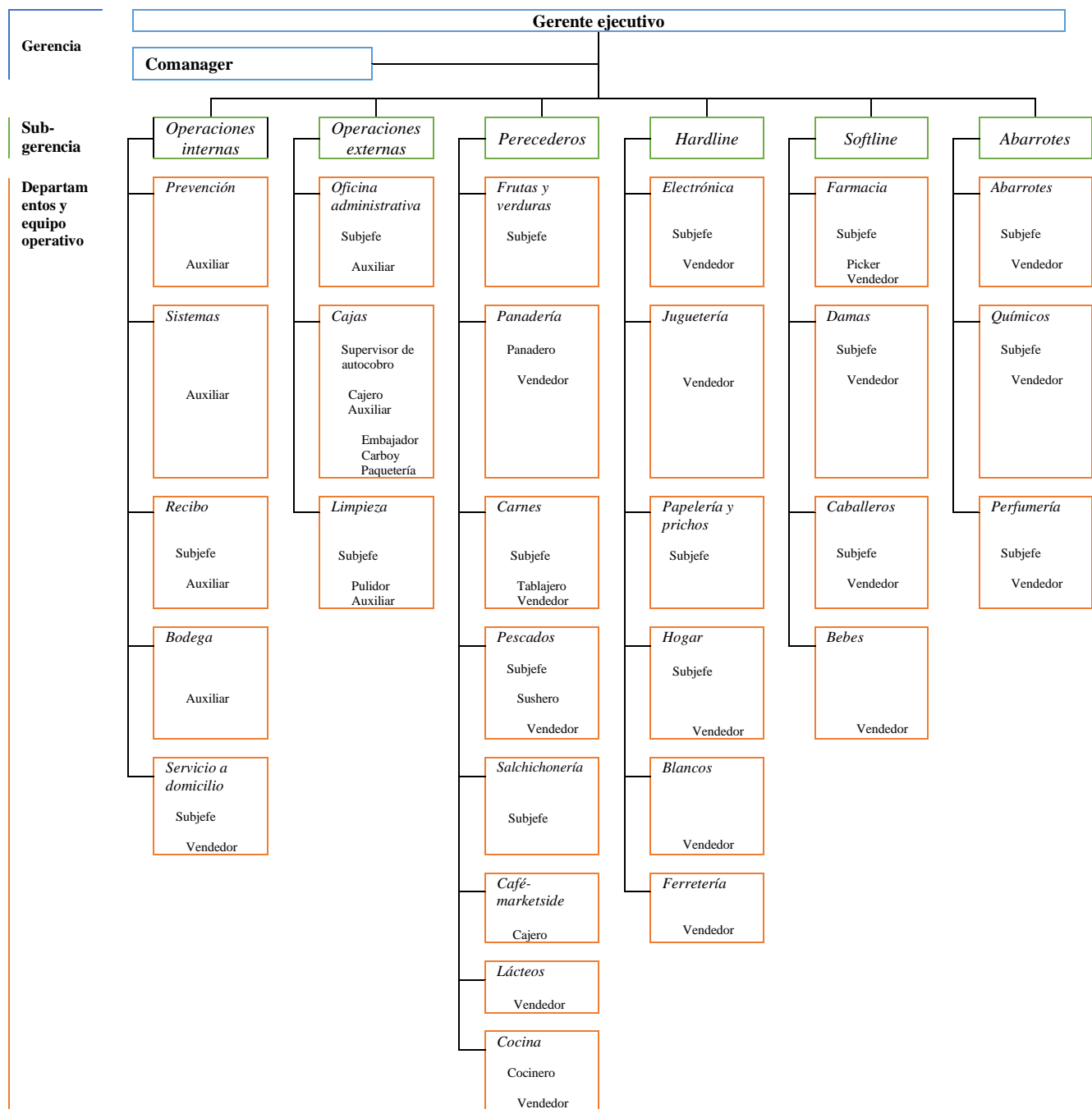


Figura 3. Organigrama de la unidad de negocio del caso de estudio

Fuente. Elaboración propia con datos del Workplace

2. Capítulo II. Diagnóstico del problema

El hecho de pensar, hablar o creer que existe un problema, partiendo únicamente del criterio propio o de el del personal de la organización, no implica que de verdad exista un problema que necesite ser solucionado, o como en el caso de este trabajo, que tenga la relevancia como para ser investigado. Si bien este proyecto parte de un supuesto problema identificado por la observación y los constantes problemas de salud a los que se enfrenta el personal, primero será necesario realizar un diagnóstico para estudiar, analizar y evaluar las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades de las empresas, y que además sirva como instrumento por medio del cual se analiza y evalúa el entorno de una organización, su estructura, sus políticas, en general la gestión que esta realice según lo menciona Fleitman J. (1997:2) en Carabello Payares A. M. (2013).

Al tratarse de un texto académico, para poder explicar un hecho, menciona Ortega Andeane P. O. (2002), debemos utilizar un método científico que nos permita fundamentar, explicar y dar solución a un problema de investigación identificado. Como se mencionó con anterioridad, el problema objeto de este trabajo, parte los eventos observados en la unidad de estudio, por lo que se buscarán explicaciones teóricas con la revisión de la literatura pertinente y relacionada al tema en el capítulo III, además se busca formular el problema con claridad empleando el método que permita identificar y responder a una solución, por lo cual se utiliza una herramienta estratégica para diagnosticar la situación organizacional.

2.1 Planteamiento del problema

Al conocer la estrategia organización, podemos conocer cuáles son principios a través de los cuales la empresa es capaz de responder y socializar con el entorno que la rodea según Chiavenato (2002), ya que está compuesta por la misión y visión organizacional, pero para que la estrategia organizacional sea capaz de alcanzar metas u objetivos, dentro de su plan estratégico, se debe tener en cuenta algunos otros factores como el capital humano “su movilidad interna, entradas, salidas, promociones y transferencias”, Jiménez Alvarado (2012), y la situación competitiva de la organización, por eso la necesidad de incluir una herramienta de trabajo como la matriz FODA que nos permita conocer el funcionamiento estratégico de la organización.

2.2 Matriz FODA

Existen herramientas estratégicas que podemos implementar para conocer a la organización y su entorno, la más conocida es la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) o SWOT según sus siglas en inglés, esta herramienta es útil para diagnosticar la situación actual de la empresa, para poder formar estrategias y para servir como apoyo en la toma de decisiones, pero cuando se utiliza una matriz de este tipo con datos cruzados, podemos obtener datos más prácticos que nos ayuden a desarrollar un plan de acción.

Antes de implementar esta herramienta para el desarrollo de una propuesta de solución al tema planteado, incluyo la definición desde la perspectiva de dos autores, una breve descripción de las partes que la conforman y la forma de aplicación.

2.2.1 Concepto

Rodríguez Valencia (2007), la define como “Un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el ajuste entre amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de una organización”.

Jiménez Alvarado (2012), nos explica que es un análisis con dos tipos de orientación, el ambiental es la identificación y conocimiento del entorno organizacional como el mercado competitivo y los factores sociales, este análisis estudiara entonces de las oportunidades que deben aprovecharse y las amenazas que se deben neutralizar, y el análisis organizacional que pretende conocer las habilidades y capacidades de la organización para descubrir sus fortalezas y las debilidades con las que ya cuenta la organización.

Esta herramienta de análisis estratégico que utiliza la información interna y externa de la organización tiene como objetivo generar las tareas o actividades que deben incluir los programas y proyectos estratégicos para el alcance de metas, la corrección de oportunidades, la detección de errores, o según sea el objetivo buscado por el estudio y su implementación.

2.2.2 Implementación

Debido a su naturaleza, el análisis FODA es aplicable a cualquier nivel jerárquico de la organización y, por lo tanto, deberá tenerse especial cuidado al aplicar el método bajo las condiciones necesarias que nos ayuden a cumplir con el objetivo deseado.

Para el análisis de nuestro estudio, se considerarán los factores débiles y fuertes del sistema interno, pero también se toman en cuenta las amenazas y oportunidades del entorno externo que nos permita visualizar un panorama más general sobre la situación de la organización. El análisis cobra sentido cuando combinamos los puntos buenos con los malos para mejorar las fortalezas de la organización, detectar y aprovechar las oportunidades, neutralizar o eliminar amenazas y corregir las debilidades presentes.

2.3 Matriz de impacto cruzado

La matriz FODA de impacto cruzado, es una variante que utilizaré en este análisis, ya que muestra de manera más clara y específica la información relevante para obtener los resultados esperados de este trabajo; esta herramienta se diferencia porque combina las oportunidades-amenazas y fortalezas-debilidades para que surjan las estrategias clave.

2.3.1 Método de aplicación

Fred R. D. (2008), nos explica de manera sencilla los pasos a seguir para implementar la técnica FODA desarrollando cuatro tipos de estrategias, fortalezas-oportunidades (FO), debilidades-oportunidades (DO), fortalezas amenazas (FA) y debilidades-amenazas (DA), las cuales se describen de manera breve en la tabla 2, por último, en la figura 4 se aplica el análisis que nos permita determinar los factores que afectan o ponen en riesgo el ambiente laboral.

Tabla 2

Estrategias FODA

Estrategia	Descripción
FO	Utiliza las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas
DO	Las debilidades internas se superan aprovechando las oportunidades externas
FA	Utilizan las fortalezas internas para evitar o reducir las amenazas externas
DA	Reducen sus debilidades trabajando para evitar amenazas externas

Fuente de elaboración propia con dato de Fred R. D. (2003).

Pasos por seguir para la implementación de la técnica FODA de impacto cruzado:

- Enlistar las oportunidades externas de la organización
- Enlistar las amenazas externas de la organización
- Enlistar las fortalezas internas de la organización
- Enlistar las debilidades de la organización
- Analizar fortalezas internas frente a las oportunidades externas para obtener estrategias FO
- Analizar debilidades internas frente a las oportunidades externas para obtener estrategias DO
- Analizar fortalezas internas frente ante a las amenazas externas para obtener estrategias FA
- Analizar debilidades internas frente a las amenazas externas para obtener estrategias DA

	Fortalezas (F) 1.	Debilidades (D) 1.
Oportunidades (O) 1.	Estrategias FO	Estrategias DO
Amenazas (A) 1.	Estrategias FA	Estrategias DA

Figura 4. Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia con datos de Fred R. D. (2003).

Una vez explicados los conceptos, definiciones, los pasos a seguir y los datos a considerar en el estudio, podemos implementar el sistema que nos permita diagnosticar la situación organizacional.

2.4 Diagnóstico de la organización

Con la finalidad de ofrecer al lector datos reales respecto a la situación organizacional, el análisis organizacional presentado en este proyecto se basa en el seguimiento y análisis de la base de datos Business Source Ultimate de EBSCO, EBSCO Industries Inc. (2017), EBSCO Industries Inc. (2018), EBSCO Industries Inc. (2019), EBSCO Industries Inc. (2020), EBSCO Industries Inc. (2021) y EBSCO Industries Inc. (2022), los cuales se describen en la tabla 3.

Tabla 3

Datos clave “Cía.”

Año fiscal: 2017

- Ingresos: 485.873 millones de dólares que supone un incremento del 0.8% respecto al año anterior
- Margen operativo: 4.7%
- Margen neto: 2.8%
- Número de empleados: 2,300,000
- Fortalezas: rendimiento de los segmentos, posición de mercado del segmento estadounidense, operaciones comerciales centradas en el cliente, ratio de rotación de existencias
- Oportunidades: venta al por menor en línea, expansión del mercado minorista, expansión internacional
- Debilidades: posición de liquidez, procedimientos judiciales
- Amenazas: riesgos cambiarios, competencia intensa, aumento de los costes de mano de obra

Año fiscal: 2018

- Ingresos: 500.343 millones de dólares que supone un incremento del 3% respecto al año anterior
- Margen operativo: 3.5%
- Margen neto: 2%
- Número de empleados: 2,300,000
- Fortalezas: venta multicanal, la operación comercial centrada en el cliente, ratio de rotación de existencias
- Oportunidades: énfasis en la estrategia de remodelación del mercado del comercio electrónico, prestación de servicios de valor añadido
- Debilidades: disminución del margen de beneficios, cuestiones jurídicas
- Amenazas: riesgos cambiarios, competencia intensa, costes de mano de obra en Estados Unidos, riesgos de expansión mundial

Año fiscal: 2019

- Ingresos: 514,405 millones de dólares que supone un incremento del 2.8% respecto al año anterior
- Margen operativo: 3.3%
- Margen neto: 1.3%

- Número de empleados: 2,200,000
- Fortalezas: ratio de rotación de existencias, ventas multicanal, operaciones comerciales centradas en el cliente
- Oportunidades: asociaciones, enfoque en la tecnología y la innovación, énfasis en el mercado del comercio electrónico
- Debilidades: cuestiones jurídicas, disminución del margen de beneficios
- Amenazas: competencia intensa, riesgos cambiarios, costes de mano de obra, normativa estricta

Año fiscal:2020

- Ingresos:514,405 millones de dólares que supone un incremento del 2.8% respecto al año anterior
- Margen operativo:3.3%
- Margen neto: 1.3%
- Número de empleados: 2,200,000
- Fortalezas: ventas multicanal, operaciones comerciales centradas en el cliente, aumento de los ingresos
- Oportunidades: énfasis en el mercado del comercio electrónico, énfasis en el negocio de comestibles en línea, énfasis en la tecnología y la innovación
- Debilidades: cuestiones jurídicas
- Amenazas: normativa estricta, competencia intensa, riesgos cambiarios

Año fiscal: 2021

- Ingresos: 559,151 millones de dólares que supone un incremento del 6.7% respecto del año anterior
- Margen operativo:2.5%
- Margen neto: 2.4%
- Número de empleados: 2,300,000
- Fortalezas: crecimiento en los ingresos, alto índice de rotación de existencias, ventas multicanal, operaciones comerciales centradas en el cliente
- Oportunidades: énfasis en el mercado del comercio electrónico, énfasis en los servicios financieros, énfasis en el negocio de los medios de comunicación
- Debilidades: baja liquidez, cuestiones jurídicas
- Amenazas: competencia intensa, riesgos cambiarios, normativa estricta

Año fiscal: 2022

- Ingresos: 572,754 millones de dólares que suponen un incremento del 2.4% respecto del año anterior
- Margen operativo:4%
- Margen neto: 2.4%
- Número de empleados: 2,300,000
- Fortalezas: crecimiento de los ingresos, alto índice de rotación de existencias, ventas multicanal, operaciones comerciales centradas en el cliente
- Oportunidades: centrarse en los servicios financieros, centrarse en el negocio publicitario, iniciativas estratégicas, adquisiciones, mercado mundial de la venta al por menor en línea
- Debilidades: procedimientos judiciales, baja liquidez
- Amenazas: competencia intensa, normativa estricta, riesgos asociados a los proveedores

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la base de datos Business Source Ultimate de EBSCO.

El análisis de datos de la Business Source Ultimate de EBSCO, enfatiza aquellos puntos de mayor relevancia en cuanto a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en algunos casos es reiterativo cómo en los puntos citados de las fortalezas, por el contrario, en el caso de las debilidades y amenazas, se puede observar cambios, pues no se repiten los puntos mencionados año con año tal y como si la empresa fuese tomando acciones para corregir y superar esos puntos, por otro lado, existen factores que siguen cambiando y evolucionando como en el caso de las oportunidades, en las cuales, se tiene que pensar el cómo abordarlas para convertirse en fortalezas institucionales.

A continuación, se aplica la matriz de análisis organizacional en la unidad de estudio de acuerdo con los puntos clave encontrados durante el periodo de cinco años de observación, análisis y estudio organizacional.

	<p>Fortalezas (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rendimiento de los segmentos 2. Posición de mercado del segmento 3. Operaciones comerciales centradas en el cliente 4. Ratio de rotación de existencias 5. Ventas multicanal 6. Crecimiento en los ingresos 	<p>Debilidades (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posición de liquidez 2. Procedimientos 3. Cuestiones jurídicas 4. Disminución del margen de beneficios
<p>Oportunidades (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Venta al por menor en línea 2. Expansión del mercado minorista 3. Expansión internacional 4. Asociaciones 5. Enfoque en la tecnología y la innovación 6. Énfasis en el mercado del comercio electrónico 7. Prestación de servicios de valor añadido 8. Énfasis en los servicios financieros 9. Énfasis en el negocio de los medios de comunicación 10. Énfasis en el negocio publicitario 11. Iniciativas estratégicas 12. Adquisiciones 13. Mercado mundial de la venta al por menor en línea 	<p>Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se busca superar las oportunidades que surge en el mercado utilizando las fortalezas en las que la compañía es líder, mejorando el funcionamiento y las operaciones centradas en el cliente, manteniendo la confianza del comprador por la calidad y el precio. (F1, F2, F3, O2, O7) 2. Retomar la apertura en nuevos mercados aprovechando las relaciones y asociaciones comerciales con las que cuenta la organización. (F5, F6, O3, O4) 	<p>Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El personal de la empresa será capaz de hacer frente a las nuevas oportunidades, si se encuentra equipado y preparado para asumir nuevas actividades y responsabilidades, por lo que se propone desarrollar e implementar manuales y/o guías que sirvan de apoyo al personal. (D2, O11) 2. Adaptabilidad del personal ante las necesidades de la organización y las exigencias del mercado, con la revaloración sobre la cantidad de recursos, personal, actividades, etc., que se adapte al manejo eficiente. (D2, O11, O12)
<p>Amenazas (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Riesgos cambiantes 2. Competencia intensa 3. Costes de mano de obra 4. Normativa estricta 5. Riesgos asociados a los proveedores 	<p>Estrategias FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dar respuesta a la normatividad y políticas relacionadas con las distintas formas de comercio electrónico de cada mercado con la creación de comisiones especializadas encargadas del estudio y análisis de datos, que sean capaces de dar respuesta y solución. (F2, F3, F5, A4) 2. Adaptabilidad ante los distintos factores externos que pueden significar un riesgo para mantener la distancia entre la organización y los nuevos o conocidos competidores. (F2, A1, A2) 	<p>Estrategias DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dar solución a los constantes problemas jurídicos con la adquisición de un seguro que apoye a la organización y se encargue de problemas jurídicos. (D3, A3) 2. Mantener el nivel de ventas respetando el lema organizacional ante la intensa competencia de otras marcas, tomando los mismos riesgos, pero manteniendo los pilares sobre los que se basó el éxito comercial, vender a una mayor escala a costos accesibles para el consumidor. (D1, D4, A2, A3, A5)

Figura 5. Matriz FODA de la unidad de estudio

Fuente: Elaboración propia con datos de Fred R. David (2003).

Listado de estrategias obtenidas en la matriz de impacto cruzado:

Estrategias FO

Se busca superar cada oportunidad que surge en el mercado utilizando las grandes fortalezas en las que la compañía es líder en el sector, como el posicionamiento en el mercado, mejorando el funcionamiento y las operaciones centradas en el cliente, mientras se sigue manteniendo la confianza del comprador por la calidad y el precio de los productos que se comercializan.

Retomar la apertura en nuevos mercados, aprovechando las relaciones y asociaciones comerciales con las que cuenta la organización siempre y cuando se siga la línea del mercado minorista de distractores como pudieran ser otras líneas de negocio.

Estrategias FA

Dar respuesta a la normatividad y políticas relacionadas con las distintas formas de comercio electrónico de cada mercado, con la creación de comisiones especializadas encargadas del estudio y análisis de datos, que sean capaces de dar respuesta y solución, además podemos aprovechar ventajas competitivas para incrementar las ventas la confianza del cliente, ganada a través de la operación centrada en el mismo.

Adaptabilidad ante los distintos factores externos que pueden significar un riesgo para mantener la distancia entre la organización y los nuevos o conocidos competidores, aprovechando la experiencia en el mercado, el nivel de servicio que se maneja como parte de la operación, multicanal, entre otras.

Estrategias DO

El personal de la empresa será capaz de hacer frente a las nuevas oportunidades que surgen en el mercado, si este se encuentra equipado y preparado para asumir nuevas actividades y responsabilidades, por lo que se propone desarrollar e implementar manuales y/o guías que sirvan de apoyo al personal para el cumplimiento de los nuevos retos que surgen de cada oportunidad.

Adaptabilidad del personal ante las necesidades de la organización y las exigencias del mercado, con la revaloración sobre la cantidad de recursos, personal, actividades y el equipo que mejor se adapte al manejo eficiente.

Estrategias DA

Dar solución a los constantes problemas jurídicos de los que no se ha podido hallar una propuesta que vaya en contra de la operación centrada en el cliente, con la adquisición de un seguro que apoye a la organización y se encargue de dichos problemas jurídicos.

Mantener el nivel de ventas respetando el lema organizacional “precios bajos todos los días”⁵ ante la intensa competencia de otras marcas, tomando los mismos riesgos, pero manteniendo los pilares sobre los que se basó el éxito comercial, vender a una mayor escala a costos accesibles para el consumidor, esto incluye la búsqueda de mano de obra y proveedores locales en cada mercado, lo que reduce costos operativos.

Como podemos observar, de acuerdo al cruce de los datos obtenidos en la Business Source Ultimate, hay un número importante de oportunidades que se generan constantemente, causados por el desarrollo del mercado, la expansión, la globalización, etc., estas oportunidades son atendidas de manera casi inmediata por la empresa y lo aprovecha para convertirlas en verdaderas fortalezas competitivas, pero ¿cómo lo logran?, el sistema para atender cada oportunidad es muy complejo, la empresa necesita sacudir varios engranajes de la gigantesca máquina que mueve la compañía, pero a grandes rasgos, se generan equipos de trabajo para implementar programas piloto que atiendan cada necesidad, problema u oportunidad, en este caso se implementa y se analizan los resultados, en caso de ser positivos se replica en cada unidad de trabajo, por el contrario, si son negativos se corrigen o cancelan las actividades, esta práctica se repican año con año logrando que la empresa sea capaz de responder ante cada nueva situación que se presenta, esto claro buscando siempre atender las necesidades de los clientes.

En cuestión de números y ventas el esquema suena muy atractivo, pero, ¿qué sucede con la fuerza laboral?; todos miden los resultados de acuerdo a los alcances obtenidos, pero nadie voltea a ver la creciente carga de actividades necesarias para cumplir con cada uno de esos resultados, dentro de todo el engranaje administrativo no hay un como medir el nivel de trabajo de cada eslabón de la cadena de atención y ventas, como parte de un cambio, será necesario implementar una guía que indique a la administración cómo prevenir factores que podrían convertirse en riesgos.

Hasta este punto, se han utilizado; la observación directa del personal de la unidad de estudio y realizando sus actividades, también se utilizó el análisis de datos sobre el funcionamiento y resultados de la empresa durante cinco períodos, por último, se utilizó una herramienta que nos permitió conocer la situación actual de la organización, y como resultado de los puntos antes mencionados, se ha podido identificar y plantear la existencia de un problema. Siguiendo con la propuesta de este trabajo, es necesario hallar las explicaciones hipotéticas al fenómeno planteado, al especificar las relaciones existentes entre variables, con el objeto de explicarlos y predecirlos, según nos menciona Kerlinger (1973, pág 9) en Ortega Andeane P. O. (2002).

⁵ Modelo de operación de la Cía. a nivel internacional.

3. Capítulo III. Marco teórico

Antes de poder sugerir algún tipo de solución al problema administrativo de la “Cía.”, es necesario describir los principios e importancia de la administración, la organización y el proceso administrativo, a fin de sustentar el resultado del presente trabajo, por lo que conoceremos antecedentes y fundamentos de la teoría administrativa que nos ayuden a entender la necesidad de un manual administrativo para el caso de estudio de este trabajo.

3.1 La administración

Existen diferentes posturas respecto al término administración, dada su naturaleza, es común que se le catalogue por una parte como una ciencia o una técnica, puesto que se trata de un fenómeno con “fines prácticos o técnicos, por una parte; y, por otra, con fines teóricos o científicos” , Cruz Soto L. A. et al. (2012), es necesario conocer las posturas desde diferentes puntos de vista para poder identificar los elementos que lo componen y entender la finalidad de la práctica administrativa en la sociedad.

3.1.1 Concepto

Algunos autores buscan definir la administración vista como una disciplina técnica, la cual surge por la idea de verla como una habilidad personal para realizar las actividades siguiendo una serie de pasos para cumplir con una función:

Reyes Ponce A. (1990, pág. 27), define a la administración como una técnica porque “busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa”

Para Koontz y Weihrich (1991, pág. 16), describe las técnicas como la propia administración; “son formas de hacer cosas, métodos para lograr ciertos resultados, lo cual coincide, en parte, con lo que es la administración, pues el carácter funcional de la práctica administrativa tiene que ver con la estipulación de la forma más eficiente en que se realizan las actividades.”

Kliksberg B. (1999, pág. 32), define la administración como: “El conocimiento técnico pertenece a [...] la transformación de la realidad mediante una relación de carácter normativo con los fenómenos que la componen. Se trata de obtener determinadas modificaciones en las cosas, o

determinado comportamiento de los individuos” y añade: “La ciencia explica determinada realidad. La técnica se propone transformarla, pero solo podrá operar sobre ella de modo eficiente si parte de la comprensión de la naturaleza, [su] dinámica de funcionamiento, [y sus] interrelaciones”.

Por su parte, la postura científica parte de la explicación del comportamiento organizacional, entre los autores que definen a la administración como una ciencia están:

Koontz H. y Wehrich H. (1991, p. 11, 16), quienes señalan que la administración es una ciencia porque es “un conocimiento organizado”.

Terry G. (1972, p. 47), menciona que se trata de una ciencia porque sigue un razonamiento científico que puede ser utilizado en la práctica administrativa.

Entonces podemos decir que existen tantas definiciones de la administración dependiendo del enfoque con el que se analice, como proceso, como políticas y reglas, como una técnica, como una ciencia o como una herramienta de trabajo, en todas ellas, la razón de ser de la administración está relacionada la actividad humana y cuyo objetivo es “coordinar los recursos de una organización para alcanzar de forma eficiente y satisfactoria los objetivos individuales e institucionales”, Candelas Ramírez E. et al. (2012).

Este trabajo corresponde a un análisis académico, por tal motivo se toma la administración como una disciplina con carácter científico, por lo que es necesario mencionar las características y su función que vuelven esta disciplina una práctica científica.

3.1.2 Características de la administración

La administración, desde el punto de vista científico, posee un conjunto de conocimientos y características organizadas sistemáticamente, menciona Valeriano Ortiz L. F. (2008), “se basan en la acumulación de conocimiento de larga data y que tiene sus propios principios. Cuenta con un objeto de estudio que es la organización, tiene varios métodos y cuenta con teorías de aplicación general cuyas conclusiones son confiables y susceptibles de adquirir carácter unitario”, como resultado de un proceso social, la administración está formada por una realidad con características científicas:

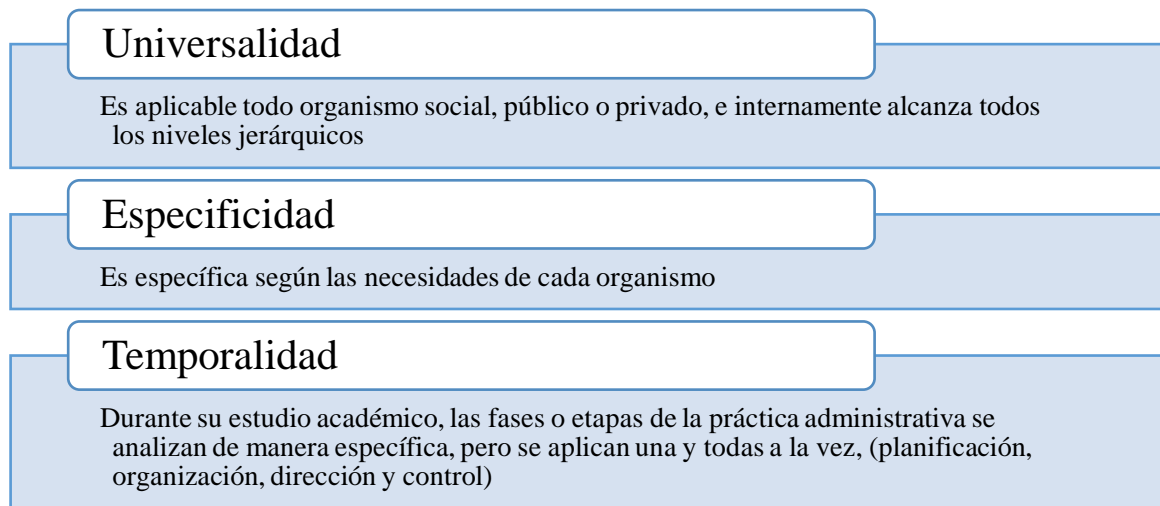


Figura 6. Características de la administración

Fuente: Elaboración propia con datos de Candelas Ramírez E. et al. (2012).

3.1.3 Proceso administrativo

En una publicación sobre la administración general, Martín J. (2019), menciona a la corriente Fayolista como parte principal del desarrollo de la teoría clásica administrativa, la cual nace por la mera necesidad de administrar organizaciones complejas. Fayol escribe “Administration industrielle et générale”⁶ en 1916 donde propone estructurar de una manera sistémica el conocimiento a fin de mostrar en todos los niveles de la organización y así, garantizar que todas las partes involucradas sean más eficientes para la generación de utilidades, a lo cual llamo proceso administrativo, en este proceso se plantea que toda tarea debe estar planificada, organizada, dirigida y controlada desde los altos mandos administrativos y con lo cual establece una cadena de principios fundamentales y una serie de funciones básicas a seguir, las cuales se exponen a continuación (figura7, figura 8).

⁶ Administración industrial general, obra escrita por el Ingeniero Henry Fayol en el año 1916.

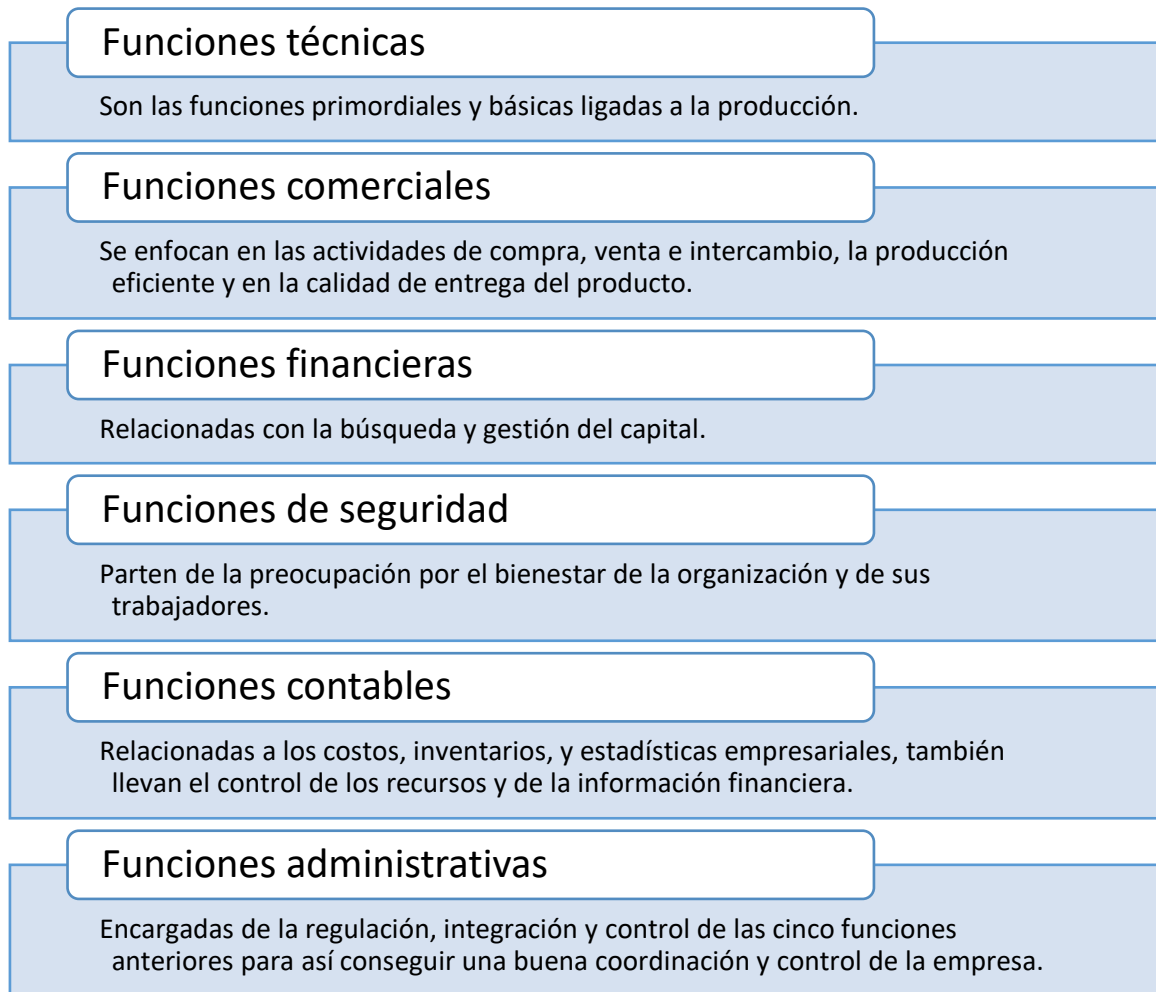


Figura 7. Funciones esenciales de la administración de Fayol.

Fuente: Elaboración propia con datos de Martín J. (2019).

División de trabajo:

a. Trata sobre la eficiencia y la productividad considerando las habilidades del personal, estas habilidades se pueden incluso considerar como especialidades y puntos fuertes para la organización.

La autoridad y responsabilidad:

a. Trata sobre las responsabilidades que los encargados o el equipo de dirección asume al dar órdenes al personal.

La disciplina:

a. Se basa en la obediencia y el respeto de los valores fundamentales; se considera esencial para la generación de buenas relaciones entre los miembros de la organización.

Unidad de mando:

a. Trata sobre la importancia de que cada empleado reciba órdenes y de resultados a un único mando, con el fin de evitar confusión o conflictos cuando varía la información.

Unidad de dirección:

a. Trata sobre la importancia de trabajar en conjunto por un mismo objetivo
b. Considera la dirección y el plan de acción la unidad base para el cumplimiento de actividades y objetivos establecidos.

Subordinación del interés particular al interés general:

a. El interés de un subordinado o de un grupo de subordinados no debe prevalecer sobre el interés de la empresa, por eso el enfoque y la estrategia de dirección debe estar enfocado en los objetivos de la organización.

Remuneración:

a. Debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución, llámese pago por jornadas, por tareas o por destajo, además del beneficio de subsidios, primas y recompensas extras para motivar al personal.

Jerarquía:

a. Es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo.
b. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión asegurada y por la unidad de mando, que además garantiza el reporte de información y comunicación necesarias.

Centralización:

a. Se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.
b. En los pequeños negocios, la centralización es absoluta e indiscutible, pero en los grandes negocios, las órdenes pasan por diferentes canales delegando responsabilidades, lo que permite un correcto funcionamiento para mantener la autoridad.

Orden:

a. Para poder garantizar un ambiente óptimo de trabajo y en buenas condiciones, es necesario que el trabajador cuente con los medios y recursos necesarios para desarrollar de forma adecuada su labor.
b. Es importante también colocar a cada empleado en un puesto de trabajo según sus puntos fuertes y capacidades que beneficie a la organización.

Equidad:

a. Habla sobre la importancia de tratar con equidad, amabilidad y por igualdad a todos los trabajadores de la organización, esto con el fin de obtener el máximo rendimiento y contribución de su trabajo.

Estabilidad:

a. Reflexiona sobre la rotación de personal, la cual tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización.
b. Cuanto más tiempo una persona permanezca en un cargo, más tendrá la posibilidad de manifestar interés, acción e iniciativa y podrá explotar sus habilidades dentro de la organización.

Iniciativa:

a. Habla sobre la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito, la libertad de proponer y la de ejecutar de los colaboradores que añaden valor a su trabajo.
b. La organización debe ser lo más flexible y permeable posible, así sus elementos podrán tener la convicción de manifestarse.

Unión del personal:

a. La unión es la única fórmula para que un equipo de trabajo logre sus objetivos.
b. La empresa debe trabajar al unísono por un mismo objetivo.
c. La unión entre personas constituye grandes fuerzas para la organización.

Figura 8. Principios fundamentales de la administración de Fayol

Fuente: Elaboración propia con datos de Martín J. (2019).

Aunque Fayol describe solo cuatro etapas del proceso, no existe una guía rigurosa a seguir para que la organización logre alcanzar sus objetivos de manera eficiente, pero si se pueden seguir estos pasos que permitan aprovechar los recursos técnicos y materiales que igual proponen algunos otros autores, que, aunque su clasificación difiere, se refiere al mismo principio.

Autor	Concepto	Fases
<i>Fayol</i>	El acto de administrar implica planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Estas funciones, a su vez, engloban los elementos de la administración: Planeación, organización, dirección, coordinación y control.	<ul style="list-style-type: none"> • Prever • Organizar • Ordenar • Controlar
<i>Urwick</i>	Es un enfoque operacional generado para desarrollar la ciencia y la teoría con aplicación práctica en la administración.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación • Previsión • Planeación • Organización • Mando • Coordinación • Control
<i>Gulick</i>	Conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se relacionan y forman un proceso integral.	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Organización • Administración de personal • Dirección • Coordinación • Información • Presupuesto
<i>Koontz y O'donnell</i>	El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Organización • Designación de personal • Dirección • Control
<i>Newman</i>	Es proceso porque comprende una serie de actos que llevan a conquistar objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Organización • Liderazgo • Control
<i>Dale</i>	Es el proceso de definir y agrupar las actividades de la empresa, de tal suerte que se puedan asignar en la forma más lógica y ejecutar de la manera más eficaz para lograr los objetivos predeterminados	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Organización • Dirección • Control

Figura 9. Proceso administrativo diversos autores

Fuente: Elaboración propia con datos de Chiavenato I. (2006).

El estudio de Fayol concluye con una serie de componentes que actualmente se conocen como el proceso administrativo, se trata de una herramienta formada por una serie de responsabilidades directivas que constituyen la parte central de la administración, este concepto actualmente sirve como un modelo estandarizado de la función administrativa que utiliza una cadena de etapas para desempeñar la práctica administrativa; planeación, organización, dirección y control.

3.1.3.1 Planeación

Franklin Fincowsky E. B. (2009), describe la planeación como “el proceso sistémico y estructurado para utilizar la inteligencia de la organización en la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para su diseño, estructura, dirección y control, que considera la dinámica del cambio social tanto en el entorno actual como en el escenario futuro”, se trata de un programa de acción que servirá como línea de conducta a seguir y que describe los medios que se han de emplear para alcanzar los objetivos organizacionales.

En el programa de acción intervienen los recursos de la empresa, la naturaleza e importancia de las operaciones en curso y las posibilidades futuras; y, en parte, de las condiciones técnicas, comerciales y financieras.

Welsch G. A. et al. (2005), lo describen como: el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende: a) establecer los objetivos de la empresa, b) desarrollar premisas acerca del medio ambiente en el cual han de cumplirse, c) elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos, d) iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones y e) replantear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.

3.1.3.2 Organización

En la etapa de organización del proceso administrativo, Franklin Fincowsky E. B. (2009), menciona qué es la parte del proceso de la especialización y la división del trabajo para agrupar y asignar funciones específicas y relacionadas con una línea de mando, comunicación y jerarquía con la finalidad de contribuir a la comunicación de los grupos de personas; asimismo, proporciona las cosas útiles para funcionamiento de la organización, construye una estructura dual entre lo material y el recurso humano para conseguir los objetivos generales, además de analizar y estudiar cada uno de los niveles jerárquicos, su función y su método de trabajo.

Welsch G. A. et al. (2005), lo describen como: el proceso mediante el cual se relacionan los empleados y sus labores para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo.

3.1.3.3 Dirección

Para la etapa de dirección, sigue el proceso de guiar y proveer de soporte al personal, de acuerdo con Franklin Fincowsky E. B. (2009), el principal objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados para el alcance de objetivos. Encauza todos los esfuerzos de los subordinados hacia el objetivo en común y subordina los intereses del grupo de trabajadores a los intereses de la organización.

Welsch G. A. et al. (2005), lo describen como: el proceso de motivar a las personas (de igual nivel, superiores, subordinadas y no subordinadas) o grupos de personas para ayudar voluntaria y armónicamente en el logro de los objetivos de la organización (a este proceso también se le conoce como dirigir o actuar).

3.1.3.4 Control

La cuarta y última etapa del proceso administrativo, corresponde al control, de acuerdo con Franklin Fincowsky E. B. (2009), esta etapa consiste en para el personal, un grupo o una organización para regular sus acciones y hacer que sean congruentes con los planes definidos por la compañía.

Welsch G. A. et al. (2005), lo describen como: el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica: a) establecer metas y normas, b) comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas, y c) reforzar los aciertos y corregir las fallas.



Figura 10. Proceso administrativo

Fuente: Elaboración propia con datos de Chiavenato I. (2006).

Como pudimos observar, la teoría clásica desarrollada por Henri Fayol en 1900, nos habla de las funciones básicas de una organización, los principios fundamentales para desarrollar la organización y el proceso administrativo como herramienta básica para el manejo de la organización, por tal motivo, es necesario describir a qué nos referimos cuando hablamos de la organización, tema que se abordará en las próximas líneas contemplando la definición, sus características, la importancia de las organizaciones y su clasificación.

3.2 La organización

La organización nace por la necesidad de formar grupos de individuos para hacer frente a problemas comunes, posteriormente este fin cambia y se adopta como un sistema de distribución social donde cada individuo o grupo actúa por un fin específico o común dependiendo de sus necesidades o intereses; cabe aclarar que el concepto de organización se suele tomar como un sinónimo de empresa, vemos por qué.

Según la definición de organización de acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española, la organización es una “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de

determinados fines”, por su parte, a la empresa se le define como la “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos” por tal motivo es usual que se les relaciones como sinónimos, suele pasar lo mismo con algunos otros conceptos como: sociedad, compañía, institución, etc.

Lo que sí es importante de diferenciar, es hacer la distinción cuando hablamos de la organización como una de las etapas del proceso administrativo, ya que existen tres formas de abordar este concepto; visto como un sistema, se puede definir como un conjunto de reglas o principios enlazados y ordenados entre sí para alcanzar un mismo fin, visto como sistema social, se encuentra integrado por grupos o individuos que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollando actividades y aplicando recursos a favor de ciertos valores en común, y visto como un proceso, retomamos la segunda etapa del proceso administrativo el cual se refiere a la optimización de los recursos con los que cuenta una empresa a través del ordenamiento y distribución del trabajo de forma estructurada y sistematizada entre el personal, Candelas Ramírez E. et al.(2012).

Algunas otras definiciones de autores del libro de Rodríguez Valencia J. (2007):

F. Pozo Navarro. Un sistema de partes interrelacionadas que operan en conjunto con otras con el fin de cumplir con los objetivos del todo y los individuales de los elementos principales.

W. L. French. Es una red dirigida por personas orientadas hacia objetivos múltiples de procesos administrativos y operacionales interactivos, así como de sistemas, correspondientes de apoyo, la cual está inmersa en una red mayor de procesos y sistemas con los que interactúa.

Gibson Elvancevich. Una organización es un ente que persigue objetivos que pueden lograrse con mayor eficiencia mediante la acción concertada de individuos.

Al igual que con el término de administración, varios estudiosos se han encargado de seguir complementando la teoría organizacional, incluyendo cada vez más elementos que determinan el lugar de la organización, por tal motivo es necesario conocer las características que definen a la organización, su importancia y clasificación.

3.2.1 Características de la organización

De acuerdo con las definiciones de diversos autores, se pueden distinguir una serie de características que describen a la organización, aunque estas suelen variar dependiendo del autor, aquí se muestran dos ejemplos:

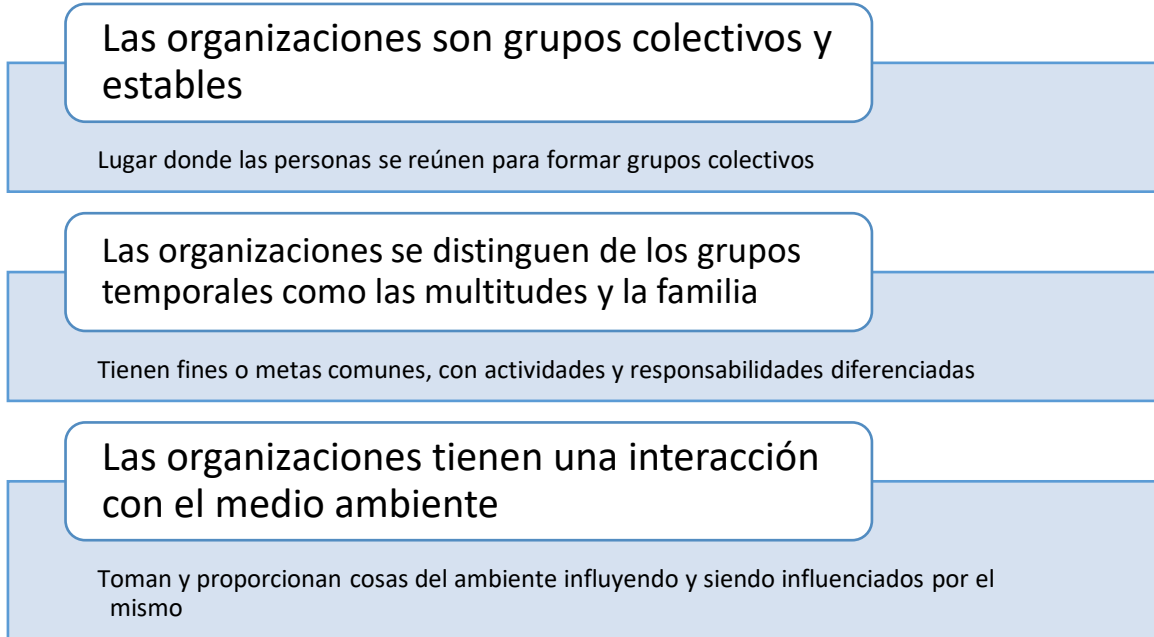


Figura 11. Características principales de la organización de David R. Hampton

Fuente: Elaboración propia con datos de Candelas Ramírez E. et al. (2012).

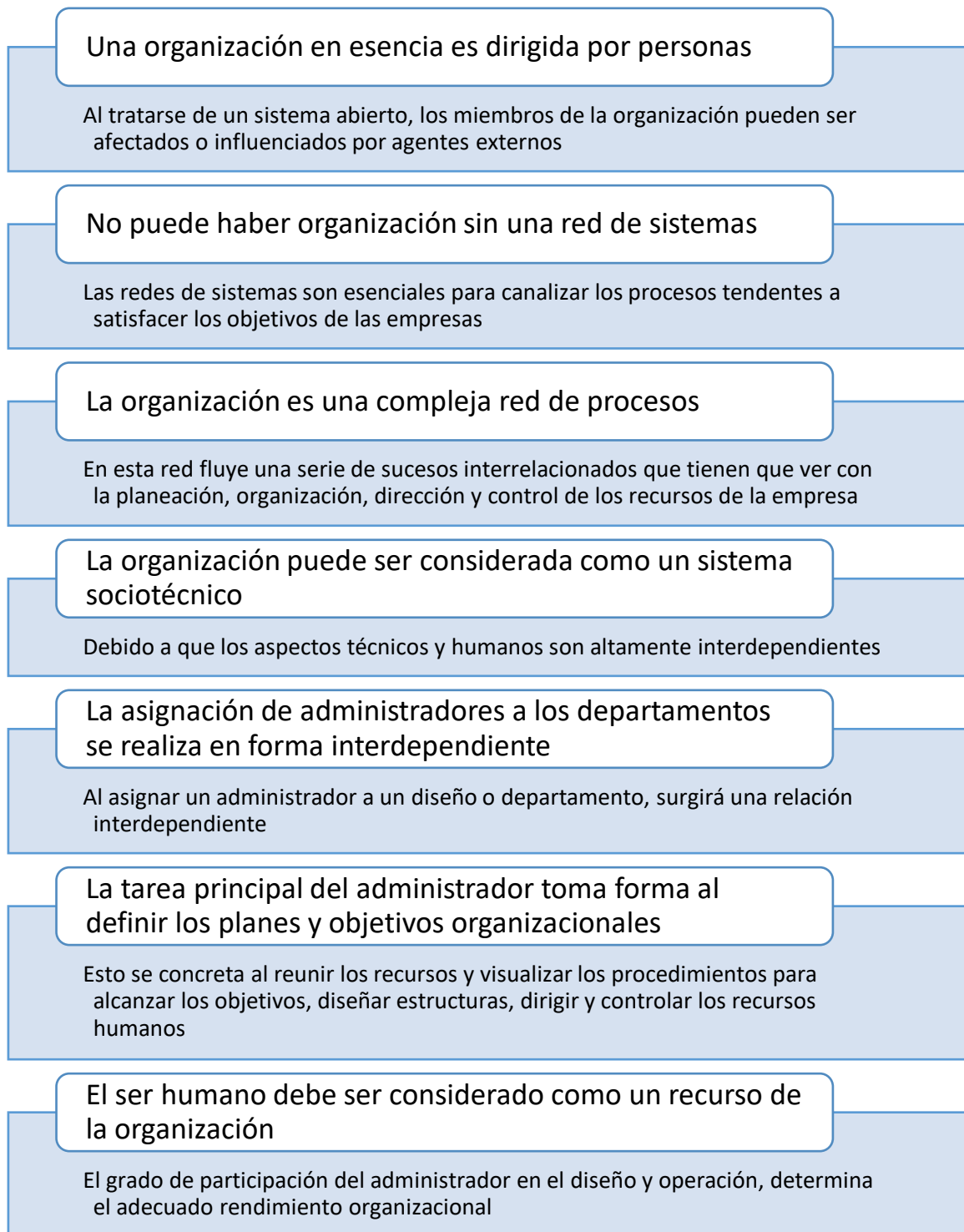


Figura 12. Características de las organizaciones

Fuente: Elaboración propia con datos de Rodríguez Valencia J. (2007).

3.2.2 Importancia de las organizaciones

A lo largo de su historia, el hombre ha desarrollado diferentes conceptos, procesos, métodos, etc., que le ayudaron a subsistir y posteriormente a organizar sus actividades de manera más efectiva, cuando se desarrollan procesos que satisfacen sus necesidades y las de otros, se alcanzan objetivos comunes para satisfacer las necesidades del individuo y/o de los grupos que forma el ser humano. Posteriormente, surgieron los líderes con el propósito de guiar en sus acciones a las comunidades, estos avances originaron estructura y formalidad a la manera de trabajar para alcanzar propósitos individuales y colectivos.

Hoy en día, el surgimiento y desarrollo de la administración es aplicable a todo tipo de entidad organizacional y tiene el propósito, por una parte, de incrementar las ganancias para el accionista, y por la otra, generar diversos beneficios para el personal que integra la empresa en su beneficio y el del desarrollo organizacional.

3.2.3 Tipos de organizaciones

Los cambios y los avances tecnológicos, sociales y económicos han evolucionado y originado distintos tipos de organizaciones con características y fines distintos que podemos clasificar en diferentes rubros. El concepto de empresa nace a partir de satisfacer las necesidades del consumidor, a través de la venta de productos y/o servicios, estas son solo algunas de las características que diversos autores e instituciones han contemplado para clasificar a la organización, por ejemplo:

La Secretaría de Economía del gobierno de México, en una estrategia para fortalecer y desarrollar el ámbito empresarial, propuso el “Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas”, SE (2009), esta clasificación parte del número de trabajadores y toma en cuenta criterios de ventas anuales para clasificar a las empresas.

<i>Estratificación</i>			
<i>Sector</i>	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
<i>Todas</i>	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
<i>Comercio</i>	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
<i>Industria y Servicios</i>	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
<i>Comercio</i>	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
<i>Servicios</i>	Desde 51 hasta 100		
<i>Industria</i>	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Figura 13. Publicación de la Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas.

DOF, 30 de junio de 2009

Fuente: Secretaría de Economía.

Algunos otros autores clasifican a las organizaciones por otras características tales como:

- Por su actividad o giro: industriales, comerciales y de servicios
- Por su magnitud: financiero, personal ocupado, producción
- Criterio económico: nuevas, necesarias, básicas, semi básicas y secundarias
- Criterios de constitución legal: empresa, persona física, persona moral
- Fines de la empresa: fines objetivamente considerados, fin inmediato, fin mediato, fines de la empresa privada y fines de la empresa pública

Para efectos de este trabajo es necesario ubicar a la organización como un ente estructurado que se encuentra articulado, distribuido y ordenado que da cumplimiento a normas oficiales mexicanas, comúnmente a este tipo de división en las labores se les conoce como organizaciones formales e informales.

3.2.3.1 Organización formal

Durante el desarrollo de la teoría clásica de la administración, los autores utilizaron una estructura rígida y con aspectos formales como la división del trabajo, especialización, jerarquía, autoridad, responsabilidad, coordinación, entre otros, se utilizaron términos formales para describir la función

de cada parte de la organización y así alcanzar el máximo rendimiento para el alcance de objetivos, estas ideas pertenecen a la estructura de una organización formal.

Chiavenato I. (2006), describe a la organización formal como “la determinación de los estándares de interrelaciones entre los órganos o cargos, definidos lógicamente por medio de las normas, directrices y reglamentos de la organización, para el alcance de sus objetivos”. Podemos entender entonces, que este tipo de organización se basa en la división racional del trabajo, además de seguir un plan estructurado y aprobado por una dirección, a su vez este el plan estratégico se transfiere a los empleados a través de manuales con descripción de puestos, reglas y procedimientos, con orden plasmado en los organigramas, y que además se rigen por normas y reglamentos que le permitan a la organización lograr sus objetivos.

La estructura básica de una organización formal presenta una serie de características básicas que la diferencian de la informalidad.



Figura 14. Características de la organización formal

Fuente: Elaboración propia con datos de Chiavenato I. (2006).

3.2.3.2 Organización informal

Contrario a la estructura y raciocinio de la formalidad, la organización informal parte de una práctica entre grupos de individuos, a esta práctica se le da forma y nombre hasta los orígenes de la teoría de

las relaciones humanas que surge con los experimentos de Hawthorne entre 1927 y 1937, explica Chiavenato I. (2006): dentro de la teoría clásica se mide el nivel de producción por la capacidad y habilidades desarrolladas por el trabajador, sin embargo, el comportamiento del colaborador es influenciado por la relación con otros individuos o grupos que intervienen en sus actividades.

La informalidad entonces nace de la formación de grupos informales de individuos por la mera interacción social y que pueden llegar a formar grupos de interés grupal sin la necesidad de establecer reglas, normas, organigramas o cualquier documento formal que le dé estructura a sus actividades, esto ocurre entonces dentro y fuera de la organización.



Figura 15. Características de la organización informal

Fuente: Elaboración propia con datos de Chiavenato I. (2006).

Este capítulo ha abarcado desde la estructura de la teoría clásica de Fayol, hasta las relaciones interpersonales de la teoría informal de las relaciones humanas de Hawthorne, así como también se expusieron los conceptos de administración, sus características, funciones, etc., para completar la forma estructurada y ordenada del quehacer administrativo.

El manual administrativo es una herramienta de apoyo con diversos fines, entre ellos, ayuda en la comunicación, ya que permite transmitir información de manera ordenada y sistemática para qué

todos los miembros de la organización trabajen en coordinación, en la misma dirección y por los mismos objetivos.

Es necesario abordar el tema de los manuales, ya que se ha planteado como propuesta de solución al problema expuesto en este trabajo, Franklin Fincowsky E. B. (2009), por lo que se explica el concepto, objetivo, su clasificación básica y se propone la estructura orgánica de cómo debería estar compuesto.

3.3 Manuales administrativos

Los manuales administrativos se han vuelto una herramienta indispensable y necesaria para mantener en orden y funcional la compleja estructura de las organizaciones, se trata de un elemento muy noble que ayuda en el proceso de toma de decisiones, la mejora continua y el logro de objetivos. Se pueden adoptar un “x” número de manuales, dependerá del administrador ordenar y analizar la profundidad, su diseño, la elaboración, presentación, aprobación, manejo y actualizaciones, para que sirvan como guía a la dirección y a la operación.

3.3.1 Concepto

El manual de administración es un documento que contiene información ordenada y sistematizada relacionada con la organización y su funcionamiento, sirve como medio de comunicación y coordinación dentro de la organización para registrar y transmitir información relevante para todos los miembros, además de contar con instrucciones y los lineamientos necesarios para que cada trabajador desempeñe su tarea.

3.3.2 Objetivo

Franklin Fincowsky E. B. (2009), habla sobre la finalidad de los manuales administrativos en 12 puntos clave a considerar:

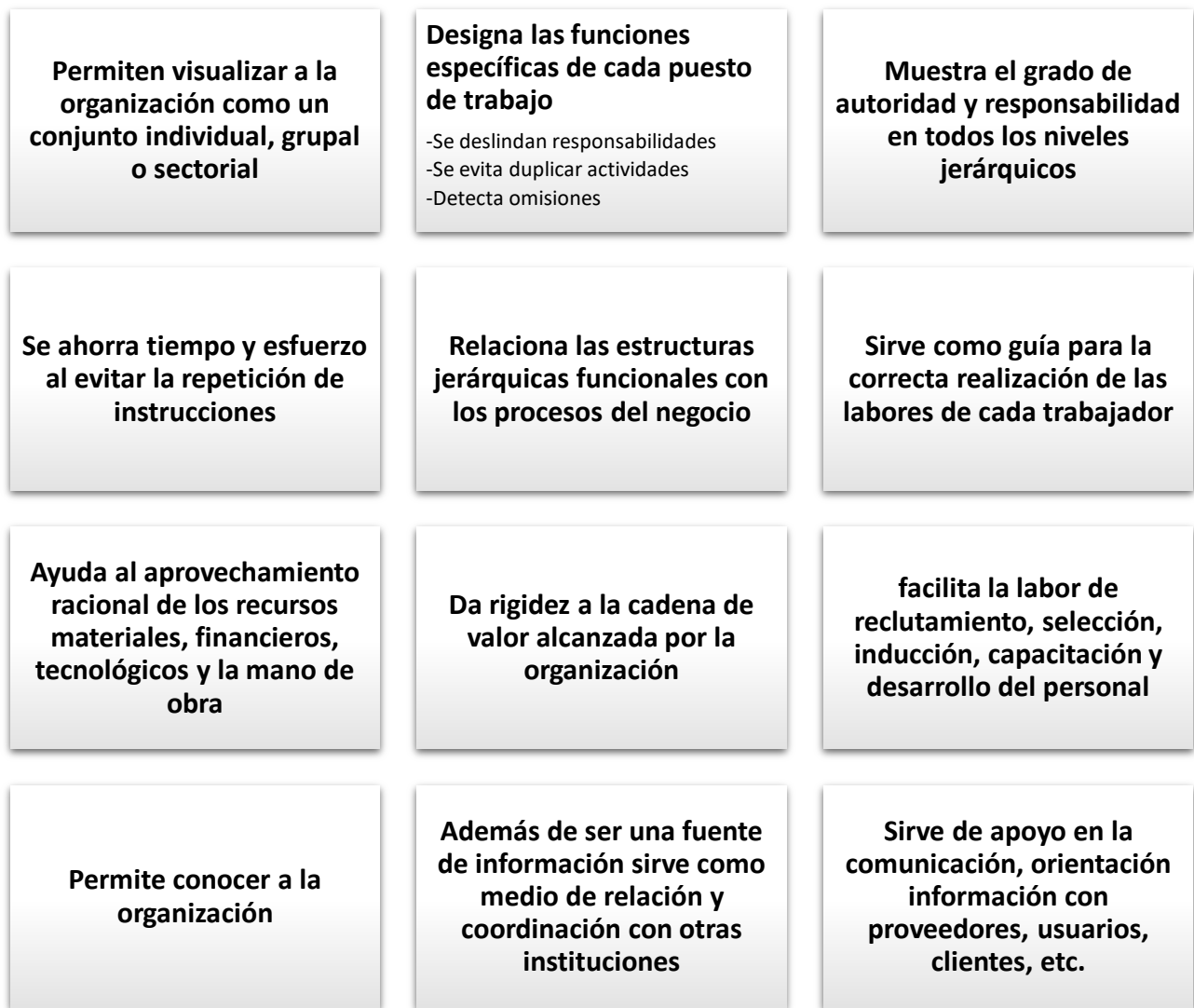


Figura 16. Objetivos de los manuales administrativos.

Fuente: Elaboración propia con datos de Franklin Fincowsky E. B. (2009).

3.3.3 Clasificación

La clasificación básica de los manuales administrativos se divide en tres grandes rubros, de acuerdo con su naturaleza, por su contenido y por su ámbito.

Por su naturaleza

- Microadministrativos: contienen información de una sola empresa y/o de un área de esta
- Macroadministrativos: comúnmente utilizado en grandes corporativos donde se tiene información de más de una empresa
- Mesoadministrativos: estas incluyen información de una o más organizaciones de un sector

Por su contenido

- De organización: contienen información detallada como antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales; aunque estos también pueden referirse a un área específica
- De procedimientos: contiene información técnica y la sucesión cronológica y secuencial de operaciones para realizar una función, actividad o tarea específica, se pueden incluir elementos como los tiempos de ejecución, los recursos materiales y tecnológicos, métodos de trabajo y herramientas de control
- De gestión de calidad: describe y consigna las directrices de calidad fijadas por la compañía
- De historia de la organización: contiene información sobre la historia de la organización como su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición. Puede contener algunos otros elementos como la visión organizacional y su cultura
- De políticas: contiene el marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en la organización
- De contenido múltiple: su creación sirve para agrupar información para el funcionamiento o un fin específico dentro de la organización
- De producción: sirve para dirigir y coordinar procesos de producción
- De finanzas: sirve para respaldar el manejo y distribución de los recursos económicos de la organización
- De personal: contienen información sobre el personal y área de trabajo
- De operación: sirven para orientar en la utilización de equipos y como apoyo en funciones de especialización
- De sistemas: sirven de apoyo para conocer el funcionamiento de los sistemas de información, administrativos, informáticos, entre otros

Por su ámbito

- Generales: contienen información ordenada y sistematizada relacionada con estructura organizacional, los cuales contienen información general de la organización
- Específicos: contienen información ordenada y sistematizada relacionada con estructura organizacional, los cuales contienen información detallada de la empresa o de alguna de sus áreas

Figura 17. Clasificación de los manuales administrativos.

Fuente: Elaboración propia con datos de Franklin Fincowsky E. B. (2009).

3.3.4 Estructura básica

La estructura de cada manual se encontrará determinada por la tecnología de información y comunicación con la que cuente la organización, también dependerá la forma en cómo será presentada, y por último dependerá del contenido de acuerdo con los fines de la clasificación mencionada en la figura 17.

No existe un manual más importante que el otro, dependerá de la finalidad con la que el administrador utilice esta herramienta, si bien todos los manuales son útiles en el funcionamiento de una organización, dentro de los más utilizados por su uso y los beneficios que ofrecen, se encuentran: el manual de organización que describe el funcionamiento estructural de toda la entidad, el manual de procedimientos que describe el funcionamiento de la operación, y el manual de gestión de calidad que describe los criterios que la organización adopta en sus procesos y procedimientos para mejorar sus productos y/o servicios.

La información contenida en los manuales de organización varía de acuerdo con las características propias de cada organización y su actividad comercial.

El presente trabajo pretende guiar con instrucciones simples, los pasos a seguir para el cumplimiento de una norma en específico, por lo que el manual de procedimientos se relaciona más con el método de trabajo buscado, por tal motivo, solamente se incluye el contenido básico que debe contener el manual de organización para profundizar más en las características y elementos que se deben considerar para la elaboración de un manual de procedimientos.

3.4 Manual de organización

El manual de organización es un documento que contiene información donde se describe la estructura orgánica y las funciones asignadas en cada puesto de trabajo de la organización, las tareas específicas y la línea de autoridad en toda la cadena de mando.

Para las instituciones, el manual de organización es un instrumento de consulta, ya que en él se registra y actualiza información referente a: antecedentes históricos, marco jurídico, objetivos, estructura orgánica, organigrama, funciones administrativas, funciones de operación, niveles jerárquicos, grados de autoridad, responsabilidades, medios de comunicación y coordinación, el esquema y resumen de la organización, SRE (2005).

De acuerdo con la descripción que nos da la Secretaría de Relaciones Exteriores del gobierno de México, se puede entender que el objetivo de crear un manual de organización es el de poder conocer la información básica de una organización y su funcionamiento, de tal manera que podamos entender como desarrolla sus actividades comerciales y como aprovecha los recursos con los que cuenta para el alcance de sus objetivos.

3.4.1 Contenido

Franklin Fincowsky E. B. (2009), indica los datos básicos (figura 18) y el contenido que debe incluir un manual de organización (figura 19), los cuales se muestran a continuación:

Logotipo de la organización	Nombre de la organización		
	Manual de organización (general o específico)		
Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			
Nombre del apartado específico			
Elaboro		Revisó	
		Autorizó	
		Clave	

Datos del manual de organización

- Logotipo de la organización
- Nombre de la organización
- Denominación y extensión del manual (general o específico). En caso de corresponder a una unidad en particular debe nombrarse
- Lugar y fecha de elaboración
- Número de páginas
- Sustitución de páginas (actualización de información)
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización
- Clave de la forma; se deben escribir las siglas de la organización, las de la unidad administrativa responsable de elaborar, el número consecutivo del formulario y el año

Figura 18. Datos básicos del manual de organización.

Fuente: Elaboración propia con datos de Franklin Fincowsky E. B. (2009).

Índice o contenido	Contiene los capítulos que constituyen el documento
Prólogo o introducción	Contiene una breve explicación y presentación del contenido del manual
Antecedentes históricos	Describe la historia de la organización o del área al que se refiere el manual
Legislación o base legal	Contiene la lista de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización
Atribuciones	En éste se describen las disposiciones jurídicas que fundamentan el quehacer de la organización
Estructura orgánica	Describe el orden de la unidad o la organización chupa en función de las jerarquías, en esta parte del documento es donde se representa gráficamente la estructura organizacional en un organigrama
Misión	Texto que sirve como guía y marco de referencia para orientar a la organización en sus acciones
Funciones	Describe las atribuciones de cada puesto administrativo
Descripción de puestos	Describe las actividades que componen cada unidad administrativa
Directorio	Indica con base en el orden de la estructura orgánica, los nombres, puestos, números telefónicos y correo electrónico de las personas comprendidas en el manual

Figura 19. Contenido del manual de organización.

Fuente: Elaboración propia con datos de Franklin Fincowsky E. B. (2009).

3.5 Manual de procedimientos

A lo largo del desarrollo del tema sobre los manuales, se ha descrito su relevancia para el funcionamiento de toda organización, se puede entonces comprender que sirven como guía para concebir su funcionamiento y estructura, sin embargo, como se mencionó anteriormente, depende del fin que busque la administración para utilizar un manual que ayude a alcanzar los objetivos organizacionales.

En una publicación sobre los manuales de procedimiento, Vivanco Vergara M. E. (2017), los describe como una herramienta de control de procesos y control interno, también incluye las definiciones de algunos autores para concluir su análisis con una definición propia y su objetivo.

Para Torres Álvarez (1996), los manuales de procedimientos son una herramienta eficaz para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema".

Gómez (2001) por su parte, describe al manual de procedimientos como "un instrumento de apoyo en el que se encuentran de manera sistemática los pasos a seguir, para ejecutar las actividades de un puesto determinado y/o funciones de la unidad administrativa".

De acuerdo con Palma (2010), el manual de procedimientos es "el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación".

Por último, el estudio de la Ing. Ma. E. Vivanco Vergara concluye con que se trata de un documento que sirven como medio para informar y coordinar las actividades que debe seguir el personal; al basarse en datos o documentos como políticas, controles y normas, se formará un documento con las actividades ordenadas en secuencia para cumplir con un proceso para pago de nómina, el cobro de cuentas, acceso para cumplir con una norma oficial, etc. En la figura 20 se incluyen los objetivos y en la figura 21 las ventajas que la autora considera relevantes al aplicarlos a la organización.



Figura 20. Objetivos del manual de procedimientos.

Fuente: Elaboración propia con datos de Vivanco Vergara M. E. (2017).

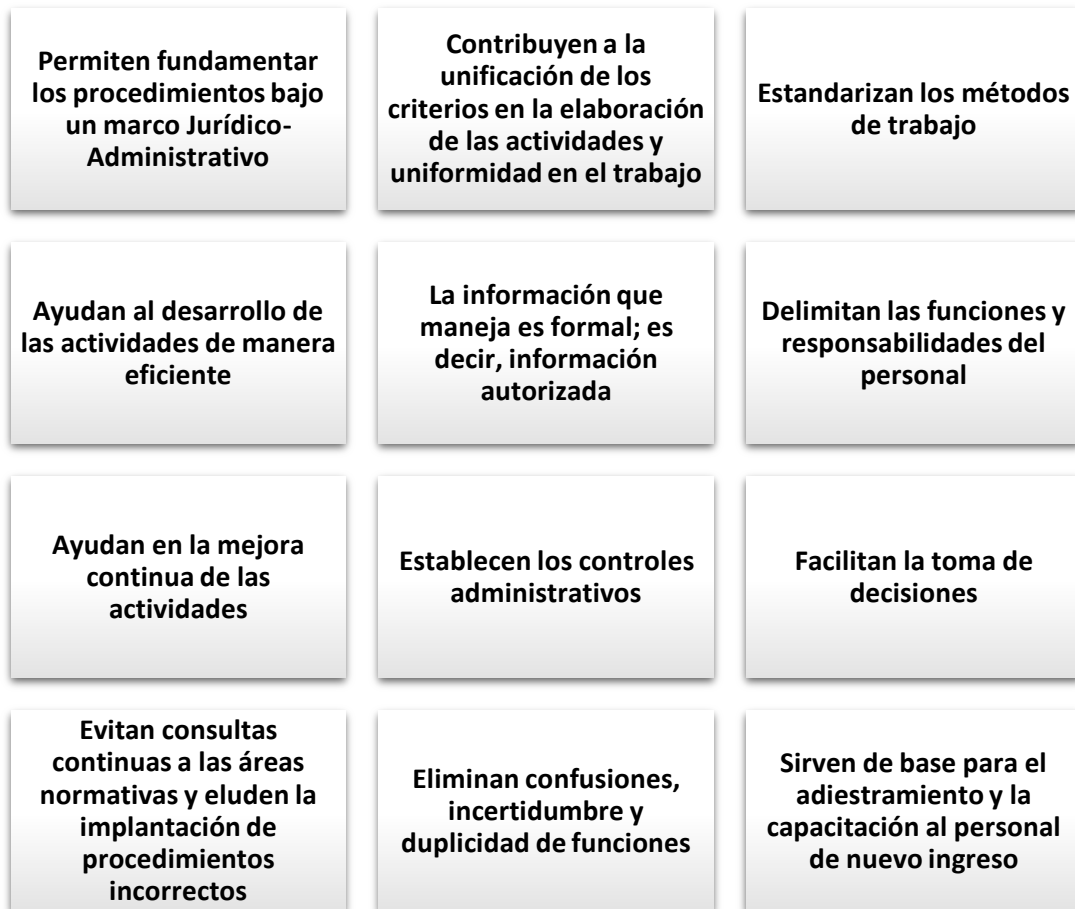


Figura 21. Ventajas de la utilización de un manual de procedimientos.

Fuente: Elaboración propia con datos de Vivanco Vergara M. E. (2017).

3.5.1 Contenido

Franklin Fincowsky E. B. (2009), describe los elementos y datos básicos que se deben incluir en el manual de procedimientos. Sobre el contenido del manual dependerá, si el manual es general, se deberán incluir todos los procedimientos de la organización, pero si el manual es específico solo se deben incluir los procedimientos del área o unidad a la que se refiere dicho manual.

Logotipo de la organización	Nombre de la organización		
organización	Manual de procedimientos (general o específico)		
	Fecha		
	Página	De	
	Sustituye a		
	Página	De	
	De fecha		
Nombre del apartado específico			
Elaboro		Revisó	
		Autorizó	
		Clave	

Datos del manual de organización

- Logotipo de la organización
- Nombre de la organización
- Denominación y extensión del manual (general o específico). En caso de corresponder a una unidad en particular debe nombrarse
- Lugar y fecha de elaboración
- Número de páginas
- Sustitución de páginas (actualización de información)
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización
- Clave de la forma; se deben escribir las siglas de la organización, las de la unidad administrativa responsable de elaborar, el número consecutivo del formulario y el año

Figura 22. Datos básicos del manual de procedimientos.

Fuente: Elaboración propia con datos de Franklin Fincowsky E. B. (2009).

Índice o contenido	Contiene los capítulos que constituyen el documento
Prólogo o introducción	Contiene una breve explicación y presentación del contenido del manual como la estructura, propósito y ámbito de aplicación
Objetivo	Describe el propósito del procedimiento
Áreas de aplicación o alcance del procedimiento	Engloba las áreas que cubre el procedimiento
Responsables	Describe el área, la unidad o el puesto que tiene a su cargo la preparación y aplicación del procedimiento
Políticas o normas de operación	Criterios y líneas de acción con las que operan las distintas áreas que participan en el procedimiento
Concepto	Describe los términos y palabras con carácter técnico que se utilizan en el procedimiento
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> -Descripción de las operaciones en forma narrativa y secuencial de cada actividad para realizar el procedimiento -Debe contener el número de operación, el nombre de las áreas responsables, la descripción, la explicación, el cómo, dónde y con que se lleva a cabo cada operación
Diagrama de flujo	<ul style="list-style-type: none"> -Representan de manera gráfica la sucesión en que se deben realizar las operaciones del procedimiento -Debe contener cuál es el nombre de las áreas y los puestos que intervienen en cada operación -Se pueden incluir la descripción del equipo y los recursos que se utilizarán -El diagrama debe presentarse en forma sencilla y accesible con la descripción clara de la simbología (codificación empleada)
Formularios o impresos (formas)	<p>Se refiere al formato que será utilizado en el procedimiento</p> <p>Debe enumerarse</p>
Instructivos	Se recomienda incluir instrucciones de llenado con número de referencia
Glosario de términos	Se debe incluir una lista con la explicación de los conceptos utilizados de carácter técnico

Figura 23. Contenido del manual de procedimientos.

Fuente: Elaboración propia con datos de Franklin Fincowsky E. B. (2009).

Antes de poder realizar la propuesta sobre un manual, es necesario incluir un elemento más; se han descrito elementos, datos y contenidos necesarios para poder presentar una propuesta, y lo que hemos conseguido hasta el momento, son listas de requisitos, pero, para poder tener el control sobre proceso, es necesario incluir en el documento, un elemento gráfico que facilite la lectura, comprensión y aplicación dentro de la organización.

3.6 Diagrama de proceso

Franklin Fincowsky E. B. (2009), describe la diagramación como “la representación gráfica de hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas”, entonces esta herramienta permite identificar las partes del proceso y señala la secuencia que se debe seguir para alcanzar los resultados esperados, esto facilita la comprensión del sistema tanto para la administración como para la comprensión y la ejecución de la operación. A continuación, en la tabla 4 se enlistan las ventajas que ofrece la diagramación.

Tabla 4

Ventajas de la diagramación

Ventaja	Descripción
Del uso	Facilita el llenado y lectura del formato en cualquier nivel jerárquico
De destino	Permite al usuario que interviene, identificar y realizar adecuadamente sus actividades
De aplicación	Por su sencillez, se hace accesible la puesta en práctica de las operaciones
De comprensión e interpretación	Es comprensible para todo el personal de la organización o de otras organizaciones
De interacción	Permite mayor acercamiento y coordinación entre diferentes unidades, áreas u organizaciones
De simbología	Disminuye la complejidad gráfica por lo que los mismos empleados pueden proponer ajustes o simplificación de procedimientos
De integración	Se elabora en el menor tiempo posible y no se requieren técnicas ni plantillas o recursos especiales de dibujo y/o diseño



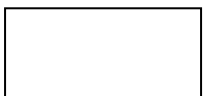
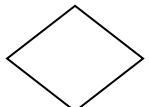


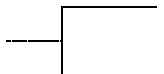

Fuente: Elaboración propia con datos de Franklin Fincowsky E. B. (2009).

3.6.1 Simbología

Como resultado de un análisis sistémico sobre la utilización e implementación de símbolos para la descripción del flujo de procesos, se han desarrollado diversos sistemas que actualmente se emplean de manera internacional, dentro de las cuales podemos encontrar, Franklin Fincowsky E. B. (2009):

- a) La American Society of Mechanical Engineers (ASME) desarrollo símbolos aceptados en las áreas de producción.
- b) La American National Standard Institute (ANSI) desarrollo una simbología para representar flujos de información del procesamiento electrónico de datos, aunque también se emplean algunos símbolos para diagramas de flujo administrativos.
- c) La International Organization for Standarization (ISO) elaboro una simbología para apoyar la garantía de calidad a consumidores y clientes.
- d) El Instituto Alemán de Estandarización, Deutsches Institut fur Nurmung e. V. (DIN), ha desarrollado una simbología para la norma del manejo de información de la familia de las normas ISO.

Del análisis de Franklin B. (2019), sobre la simbología más adecuada para utilizar en el proceso administrativo, la que mejor se adapta a las necesidades de la labor administrativa, es la simbología de la norma ANSI, la cual utilizaré para el presente trabajo, por lo tanto, es necesario mostrar si simbología y lo que representa.

Simbología	Representación	Simbología	Representación
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información		Disparador. Indica el inicio de un procedimiento, contenido el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento		Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos
	Documento. Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento		Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina
	Nota aclaratoria. No forma parte del diagrama de flujo sino más bien es un elemento que se le adiciona a una operación o actividad para dar una explicación de ella		Línea de comunicación. Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas, telegráficas, de radio, etcétera



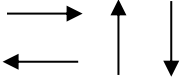
	<p>Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo</p>		<p>Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.</p>
	<p>Dirección de flujo o línea de unión. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.</p>		

Figura 24. Sistema ANSI de diagramación administrativa

Fuente: Elaboración propia con datos de Franklin Fincowsky E. B. (2009).

Para cierre del capítulo tres del presente trabajo, se abordará el tema de los riesgos psicosociales en las organizaciones, su definición, importancia, la presencia, así como la necesidad del manejo y control de estos en los procesos internos.

3.7 NOM-035-STPS-2018, factores de riesgo psicosocial en el trabajo

Los riesgos psicosociales en el trabajo no son un tema nuevo, sin embargo, se trata de un tema que no había sido abordado como un problema de salud social, al menos en México, el tema apenas fue legislado por el estado en 2018, estableciendo los elementos básicos para promover un entorno organizacional saludable.

De acuerdo con algunos investigadores e historiadores como Antezana de Guzmán P. (2012), la evolución del derecho laboral data desde el año 1760 y culmina en 1840, se da debido a la evolución y transformación económica y tecnológica que cambian la historia de la humanidad, y no solo en la manera de trabajar, sino también en la de vivir. Desde las primeras defensas históricas sobre los derechos laborales como la Revolución Industrial, el concepto de trabajo ha venido evolucionando y adaptándose a las relaciones laborales modernas, si bien se ha avanzado de manera sustancial comparado con la edad antigua donde todavía existía la esclavitud, o en la edad media donde los siervos trabajaban para un señor feudal, la clase obrera y trabajadora ha luchado por mejorar las condiciones laborales, por eso se han desarrollado leyes y normas que rigen hoy en día las relaciones entre los empresarios y trabajadores.

En materia laboral, el estado mexicano ha tenido grandes avances, una prueba de ello es la regulación de aquellos factores que desencadenan o que pueden provocar alteraciones en la salud de los trabajadores, el pasado 23 de octubre del año 2018 se promovió una norma oficial relacionada con

los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, para identificar, analizar y prevenir; así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo. Esta normativa reconoce las obligaciones y derechos del trabajador y del patrón como lo hace la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 8° y 10°, CDHCU (2022), pero también define algunos otros conceptos relacionados con los riesgos psicosociales, mismos que se describen a continuación, STPS (2018).

DOF: 23/10/2018

NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ROBERTO RAFAEL CAMPA CIFRIÁN, Secretario del Trabajo y Previsión Social, con fundamento en los artículos 40, fracciones I y XI, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 512, 523, fracción I, 524 y 527, último párrafo, de la Ley Federal del Trabajo; 1o., 3o., fracción XI, 38, fracción II, 40, fracción VII, 41, 47, fracción IV, 51, primer párrafo, 62, 68 y 87 de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización; 28 del Reglamento de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización; 5o., fracción III, 7, fracciones I, II, III, IV, V, VII, IX, XI y XII, 8, fracciones I, III, V, VIII, X y XI, 10, 32, fracción XI, 43, 44, fracción VIII, y 55, del Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo, y 5, fracción III, y 24 del Reglamento Interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, y

CONSIDERANDO

Que conforme a lo previsto por el artículo 46, fracción I, de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social presentó ante el Comité Consultivo Nacional de Normalización de Seguridad y Salud en el Trabajo, en su Quinta Sesión Ordinaria, celebrada el 26 de septiembre de 2016, el Proyecto de Norma Oficial Mexicana PROY-NOM-035-STPS-2016, Factores de riesgo psicosocial-Identificación y prevención, para su aprobación, y que el citado Comité lo consideró precedente y acordó que se publicara como Proyecto en el Diario Oficial de la Federación;

Que de acuerdo con lo que determinaban los artículos 69-E y 69-H, de la Ley Federal de Procedimiento Administrativo, el Proyecto correspondiente fue sometido a la consideración de la Comisión Federal de Mejora Regulatoria, quien dictaminó favorablemente en relación con el mismo;

Que de conformidad con lo señalado por el artículo 47, fracción I, de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, se publicó para consulta pública por sesenta días naturales en el Diario Oficial de la Federación de 26 de octubre de 2016, el Proyecto de Norma Oficial Mexicana PROY-NOM-035-STPS-2016, Factores de riesgo psicosocial-Identificación y prevención, a efecto de que en dicho período los interesados presentaran sus comentarios al Comité Consultivo Nacional de Normalización de Seguridad y Salud en el Trabajo;

Que habiendo recibido comentarios de veintidós promoventes, el Comité referido procedió a su estudio y resolvió oportunamente sobre los mismos, por lo que esta dependencia publicó las respuestas respectivas en el Diario Oficial de la Federación de 26 de mayo de 2017, con base en lo que dispone el artículo 47, fracción III, de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización;

Que derivado de la incorporación de los comentarios procedentes presentados al Proyecto de Norma Oficial Mexicana PROY-NOM-035-STPS-2016, Factores de riesgo psicosocial-Identificación y prevención, así como de la revisión final del propio proyecto, se realizaron diversas modificaciones con el propósito de dar claridad, congruencia y certeza jurídica en cuanto a las disposiciones que aplican en los centros de trabajo, y

Que en atención a las anteriores consideraciones, y toda vez que el Comité Consultivo Nacional de Normalización de Seguridad y Salud en el Trabajo, en su Primera Sesión Ordinaria de 2017, otorgó la aprobación respectiva, se expide la siguiente:

NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-035-STPS-2018, FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL EN EL TRABAJO-IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y PREVENCIÓN

**NORMA OFICIAL MEXICANA
NOM-035-STPS-2018,
FACTORES DE RIESGO
PSICOSOCIAL EN EL
TRABAJO-IDENTIFICACIÓN,
ANÁLISIS Y PREVENCIÓN**

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

Figura 25. Publicación de la NOM-035-STPS-2018, factores de riesgo psicosocial en el trabajo-identificación, análisis y prevención. DOF, 23 de octubre de 2018

Fuente: Elaboración propia con datos de Secretaría de Trabajo y Previsión Social (2018).

Trabajo: Toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio.

Trabajador: La persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado.

Centro de trabajo: El lugar como edificios, locales, instalaciones y áreas, donde se realicen actividades de explotación, aprovechamiento, producción, comercialización, transporte y almacenamiento o prestación de servicios, en los que laboren personas que estén sujetas a una relación de trabajo.

Se toman en consideración las definiciones de trabajo y trabajador, ya que son las personas las que realizan las labores o actividades físicas en todos los procesos de una organización, de ahí él porque es importante describir ambas partes para la NOM-035-STPS-2018. Dentro de la organización es importante determinar el grado de seguridad o inseguridad que los empleados del lugar corren en los centros de trabajo o instalaciones al realizar sus labores, por ello, la misma norma determina conceptos relacionados con este punto.

Diagnóstico de seguridad y salud en el trabajo: La identificación de las condiciones inseguras o peligrosas; de los agentes físicos, químicos o biológicos o de los factores de riesgo ergonómico o psicosocial capaces de modificar las condiciones del ambiente laboral; de los peligros circundantes al centro de trabajo, así como de los requerimientos normativos en materia de seguridad y salud en el trabajo que resulten aplicables.

En cuanto la organización toma las medidas necesarias para que sus empleados puedan realizar sus labores con el equipo, instrumentación, capacitación e instrucciones adecuadas para realizar sus labores, entonces podemos decir que en la organización existen factores favorables para que los empleados desarrollen sus actividades de manera segura y productiva.

Entorno Organizacional Favorable: Aquel en el que se promueve el sentido de pertenencia de los trabajadores a la organización; la formación para la adecuada realización de las tareas encomendadas; la definición precisa de responsabilidades para los trabajadores del centro de trabajo; la participación proactiva y comunicación entre trabajadores; la distribución adecuada de cargas de trabajo, con jornadas de trabajo regulares conforme a la Ley Federal del Trabajo, y la evaluación y el reconocimiento del desempeño.

Se puede entonces advertir que cuando no existe o a la falta de un entorno organizacional favorable, con condiciones no aptas para que el trabajador desempeñe sus actividades de manera segura, es cuando se generan riesgos laborales físicos e incluso mentales.

Factores de Riesgo Psicosocial: Aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo sueño-vigilia y de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada de trabajo y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a actos de violencia laboral al trabajador, por el trabajo desarrollado.

Medidas de prevención y acciones de control: Aquellas acciones que se adoptan para prevenir y/o mitigar a los factores de riesgo psicosocial y, en su caso, para eliminar las prácticas opuestas al entorno organizacional favorable y los actos de violencia laboral, así como las acciones implementadas para darles seguimiento.

El decreto que entra en vigor en México en 2018 describe con detalle cada uno de los aspectos elementales relacionados con los factores de riesgo psicosocial, que pueden provocar trastornos de ansiedad, ciclos del sueño anormales no reparadores o estrés grave, para entender mejor el tema y que el lector entienda este concepto, es necesario conocer que son los factores psicosociales, los factores psicosociales de riesgo y los riesgos psicosociales laborales.

En un estudio sobre los factores y riesgos laborales psicosociales, Moreno Jiménez B. (2011), analiza, describe y explica de manera sencilla cada uno de estos elementos que si bien parece ser el mismo concepto existen algunas diferencias que son necesarias identificar, para poder distinguir entre un factor y un riesgo psicosocial.

3.7.1 Factores psicosociales

De acuerdo con el estudio de Moreno Jiménez B. (2011), el tema aparece por primera vez hasta 1984, año en el que aún no se entendía del todo la situación y se comenzaba a abordar como un problema en las organizaciones: "Los factores psicosociales en el trabajo son complejos y difíciles de entender, dado que representan el conjunto de las percepciones y experiencias del trabajador y abarcan muchos aspectos", los aspectos a los que se refiere este concepto abarcan según el autor a la sobrecarga en el trabajo, la falta de control, el conflicto de autoridad, la desigualdad en el salario, la falta de seguridad en el trabajo, los problemas de las relaciones laboral y el trabajo por turnos.

Los aspectos abarcados por este concepto se refieren a cuestiones meramente organizacionales, donde se describen las condiciones psicosociales de cada organización como: la cultura corporativa, el clima laboral, el estilo de liderazgo, etc., aunque estos no necesariamente describan un clima laboral malo, porque también pueden describir factores psicosociales positivos para los trabajadores.

3.7.2 Factores psicosociales de riesgo

Cuando agregamos la palabra riesgo a los factores psicosociales, el concepto cambia, puesto que ya estamos describiendo que existe algún daño a la salud del trabajador y no solo en su salud física, sino también puede ser psicológica.

Los factores psicosociales de riesgo son “factores de estrés que pueden alterar y desequilibrar los recursos y las capacidades de la persona para manejar y responder al flujo de la actividad derivada del trabajo” Moreno Jiménez B. (2011), este concepto describe una condición negativa ya existente para la salud de los trabajadores dentro de la organización desencadenando tensión y estrés laboral. Moreno Jiménez B. (2011), menciona que estos factores de estrés no tienen un origen preestablecido, pueden depender de diversos componentes que individualmente o colectivamente afectan el bienestar del trabajador, algunos factores negativos pueden ser: falta de control en el trabajo, muchas horas de trabajo, intensidad del ritmo de trabajo, horarios cambiantes e imprevisibles, mala comunicación organizacional ascendente, horizontal o descendente, ambigüedad o sobrecarga de rol, entre otros.



Figura 26. Características de los factores psicosociales de riesgo

Fuente: Elaboración propia con datos de Moreno Jiménez B. (2011).


3.7.3 Riesgos psicosociales laborales


Los riesgos psicosociales laborales son “situaciones laborales que tienen una alta probabilidad de dañar gravemente la salud de los trabajadores, física, social o mentalmente” Moreno Jiménez B. (2011), cuando existen riesgos en la organización es solo cuestión de tiempo para que esta tenga consecuencias que repercuten en la salud mental de los trabajadores con afecciones psicopatológicas o psiquiátricas incluso. Entre los traumas más frecuentes que se dan en el entorno laboral están el abuso, la violencia y al acoso; al igual que un accidente o lesión física, hoy en día estas afectaciones, por ley, deben ser atendidas por la administración antes de que estos escalen a niveles críticos y que terminen afectando psicológicamente al trabajador.

Díaz Pincheira F. J. y Carrasco Garces M. E. (2018), en una publicación sobre los efectos del clima organizacional, relacionan el trabajo con la felicidad y aspectos psicosociales, basando la relación en; Baker, Greenberg y Hemingway (2006) quienes mencionan que la felicidad organizacional es un elemento estratégico que gestiona el área de recursos humanos; Fernández (2015) la felicidad es clave la calidad de vida de las personas, ya sea en lo personal como en lo organizacional, facilitando la construcción de mejores relaciones interpersonales,..... la satisfacción laboral y la motivación intrínseca al interior de las organizaciones; Fisher (2010) la felicidad organizacional incluye la satisfacción en el trabajo, estos trabajos dimensionan el clima organizacional y los factores de riesgo psicosocial que interfieren y afectan de manera directa a los trabajadores de la organización, por eso consideran la felicidad como punto clave en la calidad de vida del trabajador, como punto importante en su desempeño y como punto necesario para el desarrollo de la persona en el ámbito laboral, social y personal.

En el siguiente capítulo, se presenta como propuesta, un manual de procedimientos que sirva de guía para el cumplimiento de la NOM-035-STPS-2018 sobre la prevención de riesgos psicosociales en una organización de cadenas de autoservicio utilizando los datos de la “Cía.” en su análisis y aplicación.

4. Capítulo IV. Propuesta de Solución

Cía. 	Cía. México y Centroamérica			Fecha	Septiembre/2023		
	Manual de procedimientos			Página	01	de	81
				Sustituye a			
				Página		de	
			Fecha				

NOM-035-STPS-2018						
2023						
NOM-035 STPS-2018						
Manual de Procedimientos						
Cía. 						

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	02	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Índice

Contenido	Pag.
Introducción	03
Procedimientos	04
Difusión de información	05
Proceso 1: Difusión de información entre los líderes de departamento	05
Proceso 2: Difusión de información entre los colaboradores de toda la unidad	12
Proceso 3: Promoción de un entorno organizacional favorable	20
Evaluación del entorno organizacional	27
Proceso 1: Diagnóstico sobre el entorno organizacional	27
Medidas para prevenir y controlar los factores de riesgo psicosocial	37
Proceso 1: Cursos de capacitación autodidacta	37
Proceso 2: Dinámicas y técnicas de integración	44
Atención a colaboradores que tuvieron un acontecimiento traumático severo	51
Proceso 1: Atención a colaboradores	51
Formatos	60
Anexos	66

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	03	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Introducción

En un trabajo conjunto entre el área de desarrollo y talento organizacional, y el área legal, hemos conformado la presente carpeta que agrupa los diversos procesos que manejan las áreas de Recursos Humanos, quienes cuentan con la información necesaria respecto a todas las políticas, normas y procedimientos, Protección de Activos, encargados de la implementación y seguimiento, y el equipo Gerencial, encargado de la supervisión sobre la ejecución de todos los programas que se integran en nuestros centros de trabajo.

Para facilitar la administración de procesos y así enfocar todo nuestro esfuerzo en la operación que demanda el piso de ventas, en este documento podrás encontrar los pasos a seguir para dar cumplimiento a la normatividad sobre la prevención de riesgos psicosociales en nuestra organización, se presenta de manera ordenada y simple para que tu unidad de trabajo pueda cumplir con las disposiciones oficiales del punto: número 2, apartado c) sobre los centros de trabajo en los que laboren más de 50 trabajadores que deberán cumplir con los numerales 5.1, del 5.3 al 5.8, 7.1, inciso b), del 7.2 al 7.9 y el Capítulo 8 de la **NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-identificación, análisis y prevención de la STPS**, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 23 de octubre de 2018, y que entró en vigor el 23 de octubre de 2019.



Norma Oficial Mexicana
NOM-035-STPS-2018

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	04	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Procedimientos

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	05	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Difusión de información

- **Difusión de información entre los líderes de departamento**

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	06	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Objetivos:

- Establecer por escrito, implantar, mantener y difundir en el centro de trabajo las políticas relacionadas con la prevención de riesgos psicosociales entre los líderes de departamento
- Dar a conocer los lineamientos a los líderes de departamento
- Tener registro sobre los factores de riesgo en el lugar de trabajo y aquellos relacionados con el entorno organizacional

Alcance:

- Los líderes de cada departamento conocerán, aplicaran y apoyaran en la difusión de las políticas relacionadas con los riesgos psicosociales en el trabajo

Áreas de aplicación:

- | | | |
|--------------------------|-----------------------|--------------|
| • Prevención | • Carnes | • Ferretería |
| • Sistemas | • Pescados | • Farmacia |
| • Recibo | • Salchichonería | • Damas |
| • Bodega | • Café-marketside | • Caballeros |
| • Servicio a domicilio | • Lácteos | • Bebés |
| • Oficina administrativa | • Cocina | • Abarrotes |
| • Cajas | • Electrónica | • Químicos |
| • Limpieza | • Juguetería | • Perfumería |
| • Frutas y verduras | • Papelería y Prichos | • Blancos |
| • Panadería | • Hogar | |

Responsable:

- Gerencia
- Recursos humanos
- Líderes de departamento

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	07	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Referencias:

NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-identificación, análisis y prevención de la STPS, punto número 2, apartado c) sobre los centros de trabajo en los que laboren más de 50 trabajadores:

- Numeral 5.1 y 8:
Sobre el establecimiento por escrito, implementación, mantenimiento y difusión en el centro de trabajo, de la Política de prevención de riesgos psicosociales
- Numeral 5.1:
Sobre la prevención de factores de riesgo psicosociales y otro relacionados a este
- Numeral 5.7:
Sobre difundir y proporcionar información sobre las medidas y acciones de prevención
- Numeral 5.7, 7.1, 7.2, 7.9 y 8:
Sobre la difusión de información sobre los riesgos psicosociales y otras políticas relacionadas con el entorno organizacional favorable
- Numeral 5.8:
Sobre el registro y resguardo de información relacionada con los factores de riesgo psicosociales en el lugar de trabajo

Políticas o normas de operación:

- Política prevención de riesgos psicosociales
- Política lugar libre de violencia, acoso, hostigamiento y discriminación
- Política relaciones personales con otras colaboradoras y colaboradores
- Política administración de tiempo y asistencia
- Política capacitación y desarrollo
- Política comunicación a puertas abiertas
- Política evaluación de desempeño
- Política atracción de talento
- Política de vacantes internas

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	08	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Método:

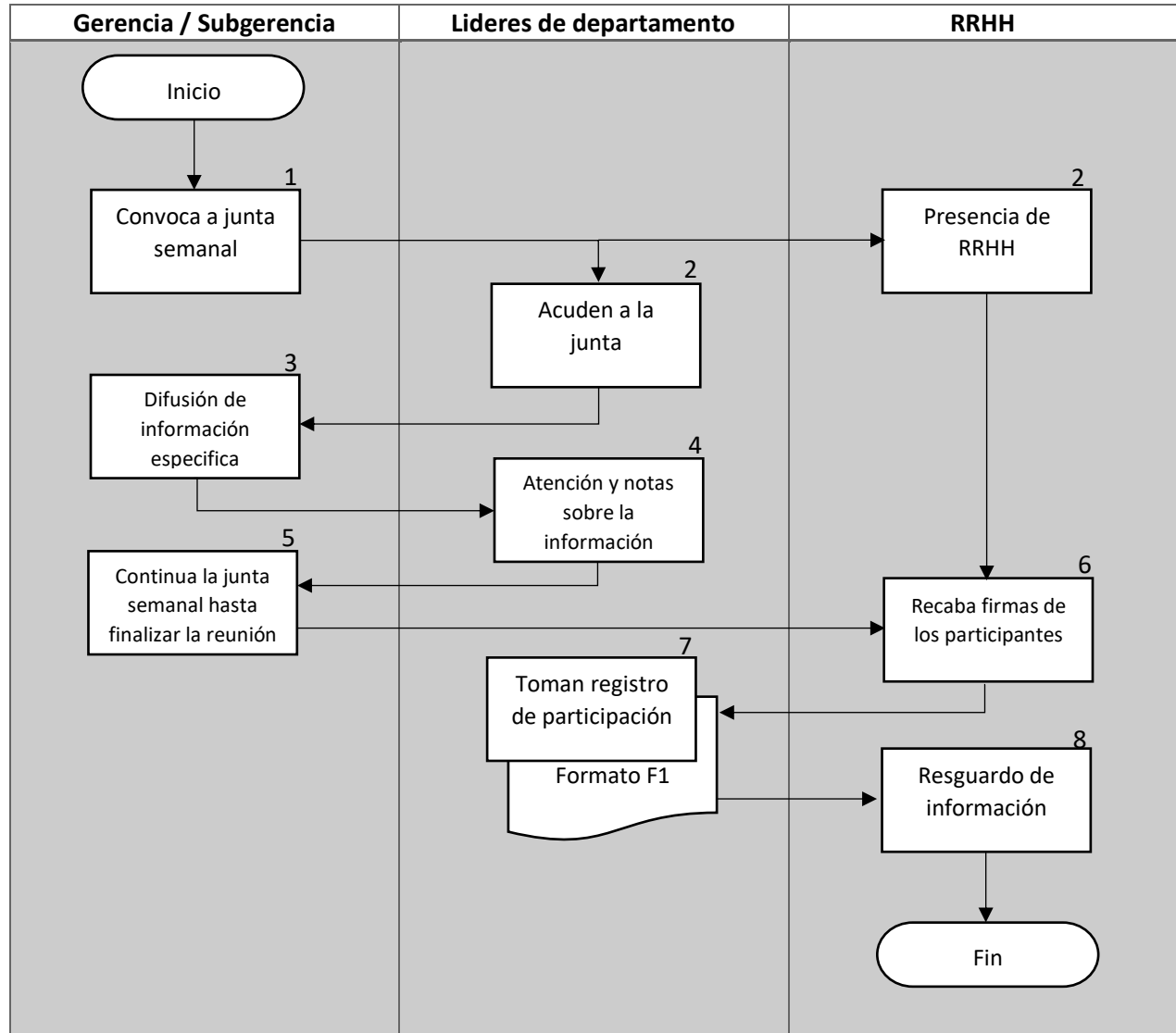
Descripción de actividades

Operación	Responsable (s)	Descripción	Aplicación
1	Gerencia	Convoca a junta de trabajo a los líderes de departamento como cada semana para tratar temas relacionados con la operación de la unidad.	Semanal
2	Líderes de departamento RRHH	Asisten a la junta de trabajo semanal.	
3	Gerencia	Dentro de la minuta semanal tomará tiempo para la lectura y difusión de las políticas relacionadas con la prevención de riesgos psicosociales y el entorno organizacional favorable con todos los líderes de departamento de la unidad.	
4	Líderes de departamento	Deben prestar atención y tomar nota sobre la información, ya que serán los encargados de explicar dichos temas a los colaboradores a su cargo.	
5	Gerencia	Una vez finalizada la difusión de información retoma los temas a tratar hasta finalizar la reunión.	
6	Recursos humanos	Al finalizar la junta de trabajo deberá recabar la firma de cada participante en el Acta de difusión.	
7	Líderes de departamento	Al finalizar la junta de trabajo deberán registrar su participación en el Acta de difusión (Formato F1).	
8	Recursos humanos	Como medida de control, el área de RRHH deberá resguardar en carpetas, las Actas de difusión como evidencia documental para futuras revisiones de cumplimiento de la STPS.	
Fin de procedimiento			

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	09	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Diagrama de flujo:



Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	10	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Glosario de términos:

Concepto	Descripción
Acoso	Acción o conducta que implica generar una incomodidad o disconformidad en otro.
Acta de difusión	Documento utilizado para el registro de personal (formato de usos y fines múltiples).
Atracción de talento	Creación de un proceso que llame la atención a candidatos potenciales para la organización sobre vacantes disponibles.
Capacitación	Formar, instruir, entrenar o educar a alguien cuando se busca que este adquiera capacidades o habilidades para el desarrollo de determinadas acciones.
Desarrollo	Incrementar, agrandar, extender, ampliar o aumentar alguna característica de algo físico o intelectual.
Difusión	Hace referencia a la propagación, o divulgación para comunicar un mensaje y/o información.
Discriminación	Se trata sobre dar un trato de inferioridad a personas o grupos, a causa de su origen étnico o nacional, religión, edad, género, opiniones, preferencias políticas y sexuales, condiciones de salud, discapacidades, estado civil u otra causa.
Entorno organizacional favorable	Aquel en el que se promueve el sentido de pertenencia de los trabajadores a la organización; la formación para la adecuada realización de las tareas encomendadas; la definición precisa de responsabilidades para los trabajadores del centro de trabajo; la participación proactiva y comunicación entre trabajadores; la distribución adecuada de cargas de trabajo, con jornadas de trabajo.
Evaluación	Indica, valora, establece, aprecia o calcula la importancia del personal en la organización.
Factores de riesgo	Factores de estrés que pueden alterar y desequilibrar los recursos y las capacidades de la persona para manejar y responder al flujo de la actividad derivada del trabajo.
Gerente	Persona ocupada de la dirección de la unidad de negocio (en la cadena de mando es el responsable de la unidad de negocio).
Hostigamiento	Se vincula con atacar o molestar a alguien con insistencia.

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	11	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Implementación	Llevar a cabo o poner en marcha un plan, acción, etc.
Líder de departamento	Persona encargada de cada área específica dentro de la unidad de negocio.
Mantenimiento	Sobre la conservación para el buen estado o vigencia de algún documento, situación, acto, etc.
Riesgo psicosocial	Situaciones laborales que tienen una alta probabilidad de dañar gravemente la salud de los trabajadores, física, social o mentalmente.
RRHH	La definición de RRHH hace referencia al área de Recursos Humanos.
STPS	Secretaría de Trabajo y Previsión Social, es dependencia del Gobierno Federal que vigila el cumplimiento de los derechos laborales de las y los trabajadores y sus familias, para garantizar un incremento sostenido en su calidad de vida.
Tiempo y asistencia	Es el control de entradas y salidas del personal, lo que permite gestionar, organizar y optimizar la productividad.
Vacantes internas	Búsqueda de candidatos que pueden aspirantes a un puesto de trabajo dentro de la misma plantilla organizacional.
Violencia	Acto que se relaciona con la práctica de la fuerza física o verbal sobre otra persona, animal u objeto originando un daño.
Formatos	Descripción
F1	Acta de difusión
Anexo	Descripción
A1	Política prevención de riesgos psicosociales
A2	Política lugar libre de violencia, acoso, hostigamiento y discriminación
A3	Política relaciones personales con otras colaboradoras y colaboradores
A4	Política administración de tiempo y asistencia
A5	Política capacitación y desarrollo
A6	Política comunicación a puertas abiertas
A7	Política evaluación de desempeño
A8	Política atracción de talento
A9	Política de vacantes internas

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	12	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Difusión de información

- **Difusión de información entre los colaboradores de toda la unidad**

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Objetivos:

- Establecer por escrito, implantar, mantener y difundir en el centro de trabajo las políticas relacionadas con la prevención de riesgos psicosociales entre los colaboradores de la unidad
- Dar a conocer los lineamientos a los colaboradores de la unidad
- Tener registro sobre los factores de riesgo en el lugar de trabajo y aquellos relacionados con el entorno organizacional

Alcance:


- Los colaboradores de toda la unidad conocerán, aplicaran y apoyaran en la difusión de las políticas relacionadas con los riesgos psicosociales en el trabajo

Áreas de aplicación:

<ul style="list-style-type: none"> • Prevención • Sistemas • Recibo • Bodega • Servicio a domicilio • Oficina administrativa • Cajas • Limpieza • Frutas y verduras • Panadería 	<ul style="list-style-type: none"> • Carnes • Pescados • Salchichonería • Café-marketside • Lácteos • Cocina • Electrónica • Juguetería • Papelería y Prichos • Hogar 	<ul style="list-style-type: none"> • Ferretería • Farmacia • Damas • Caballeros • Bebés • Abarrotes • Químicos • Perfumería • Blancos
---	---	--

Responsable:

- Líderes de departamento
- Colaboradores
- Recursos humanos



Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	14	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Referencias:

NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-identificación, análisis y prevención de la STPS, punto número 2, apartado c) sobre los centros de trabajo en los que laboren más de 50 trabajadores:

- Numeral 5.1 y 8:
Sobre el establecimiento por escrito, implementación, mantenimiento y difusión en el centro de trabajo, de la Política de prevención de riesgos psicosociales
- Numeral 5.1:
Sobre la prevención de factores de riesgo psicosociales y otro relacionados a este
- Numeral 5.7:
Sobre difundir y proporcionar información sobre las medidas y acciones de prevención
- Numeral 5.7, 7.1, 7.2, 7.9 y 8:
Sobre la difusión de información sobre los riesgos psicosociales y otras políticas relacionadas con el entorno organizacional favorable
- Numeral 5.8:
Sobre el registro y resguardo de información relacionada con los factores de riesgo psicosociales en el lugar de trabajo

Políticas o normas de operación:

- Política prevención de riesgos psicosociales
- Política lugar libre de violencia, acoso, hostigamiento y discriminación
- Política relaciones personales con otras colaboradoras y colaboradores
- Política administración de tiempo y asistencia
- Política capacitación y desarrollo
- Política comunicación a puertas abiertas
- Política evaluación de desempeño
- Política atracción de talento
- Política de vacantes internas

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	15	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Método:

Descripción de actividades

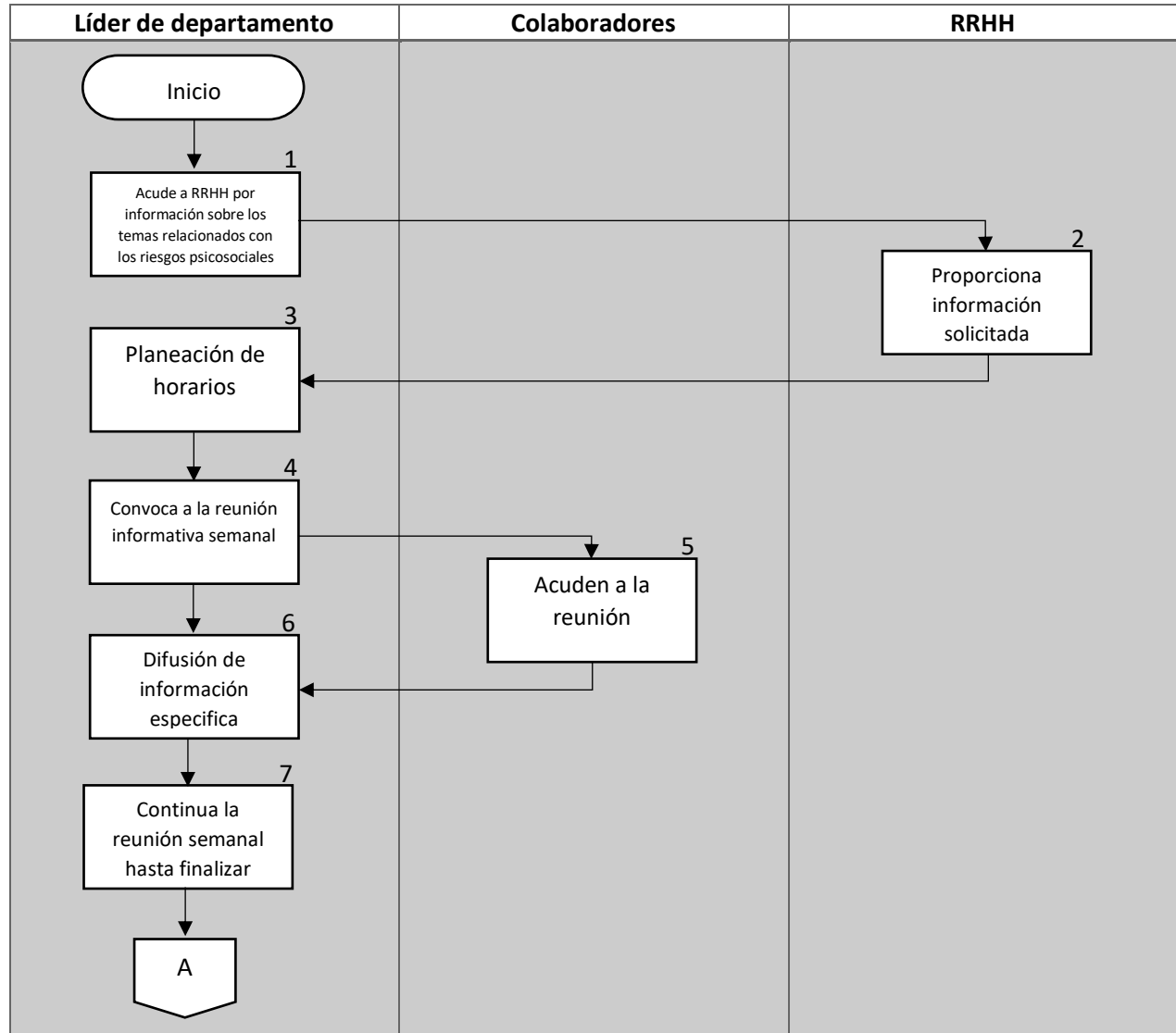
Operación	Responsable (s)	Descripción	Aplicación
1	Lideres de departamento	Acude a la oficina de RRHH para solicitar la información relacionada con los riesgos psicosociales en el trabajo tratados en la junta semanal con la gerencia de la unidad.	Semanal
2	Recursos humanos	Proporciona al líder de departamento la información expuesta durante la junta semanal con gerencia sobre temas relacionados con los riesgos psicosociales en el trabajo.	
3	Lideres de departamento	Realiza la planeación para la exposición de los temas relacionados con los riesgos psicosociales en el trabajo tomando en cuenta los horarios de los colaboradores y sin descuidar la operación del área.	
4	Lideres de departamento	Realiza la reunión semanal de trabajo con los colaboradores a su cargo de acuerdo con la programación de horarios para tratar temas relacionados con la operación de la unidad.	
5	Colaboradores	Asisten a la reunión.	
6	Lideres de departamento	Dentro de los temas a tratar, se tomará tiempo para la lectura y difusión de las políticas relacionadas con la prevención de riesgos psicosociales y el entorno organizacional favorable con todos los colaboradores a su cargo.	
7	Lideres de departamento	Una vez finalizada la difusión de información retoma los temas a tratar hasta finalizar la reunión.	
8	Lideres de departamento	Al finalizar la reunión de trabajo deberá recabar la firma de cada participante en el Acta de difusión.	
9	Colaboradores	Al finalizar la reunión de trabajo deberán registrar su participación en el Acta de difusión (Formato F1).	
10	Lideres de departamento	Una vez recabadas las firmas del total de su platilla, deberán llevar el acta de difusión a RRHH.	
11	Recursos humanos	Como medida de control, el área de RRHH deberá resguardar en carpetas, las Actas de difusión como evidencia documental para futuras revisiones de cumplimiento de la STPS.	

Fin de procedimiento

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre /2023		
Página	16	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

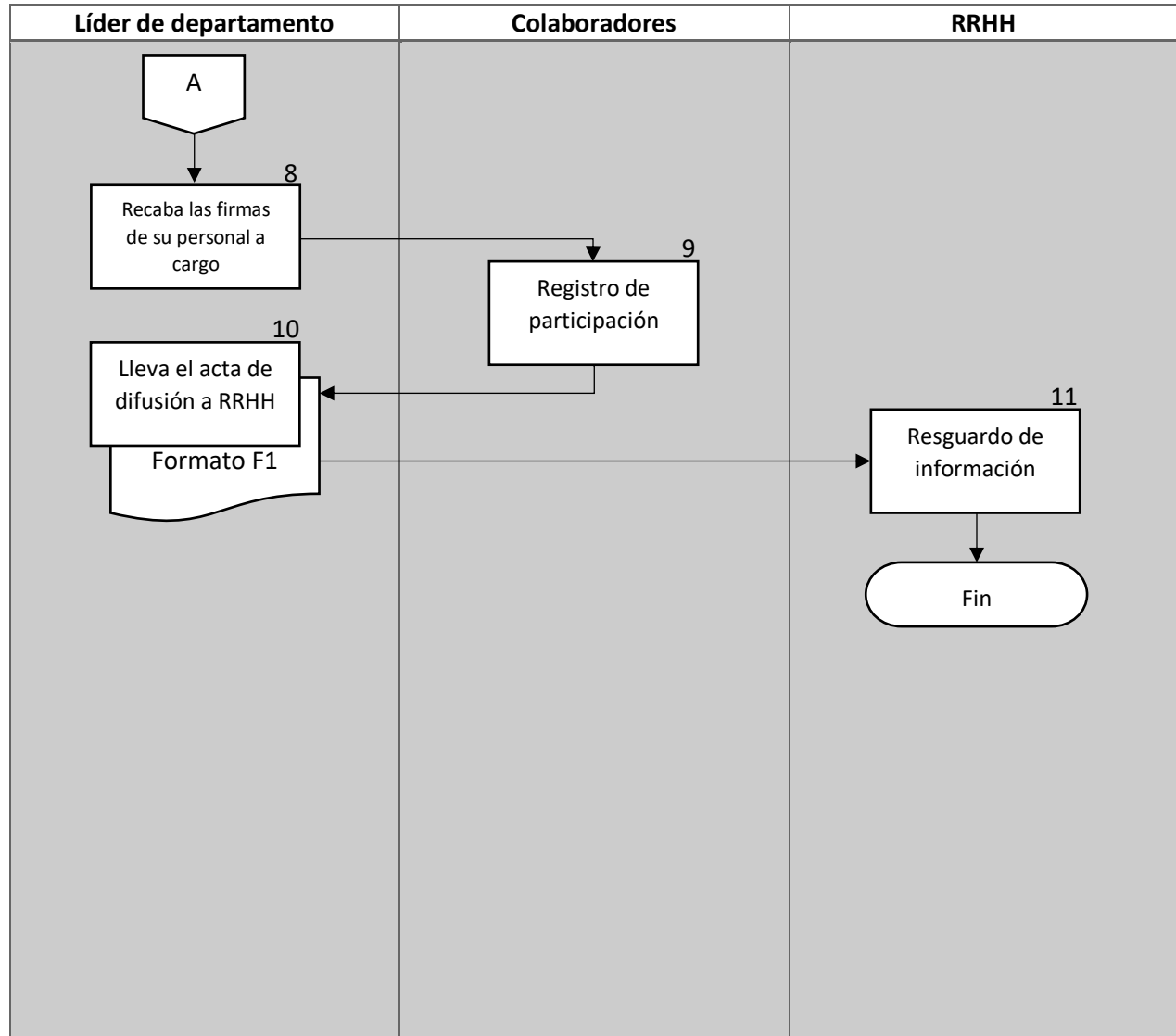
Diagrama de flujo:



Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre /2023		
Página	17	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Diagrama de flujo:



Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	18	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Glosario de términos:

Concepto	Descripción
Acoso	Acción o conducta que implica generar una incomodidad o disconformidad en otro.
Acta de difusión	Documento utilizado para el registro de personal (formato de usos y fines múltiples).
Atracción de talento	Creación de un proceso que llame la atención a candidatos potenciales para la organización sobre vacantes disponibles.
Capacitación	Formar, instruir, entrenar o educar a alguien cuando se busca que este adquiera capacidades o habilidades para el desarrollo de determinadas acciones.
Desarrollo	Incrementar, agrandar, extender, ampliar o aumentar alguna característica de algo físico o intelectual.
Difusión	Hace referencia a la propagación, o divulgación para comunicar un mensaje y/o información.
Discriminación	Se trata sobre dar un trato de inferioridad a personas o grupos, a causa de su origen étnico o nacional, religión, edad, género, opiniones, preferencias políticas y sexuales, condiciones de salud, discapacidades, estado civil u otra causa.
Entorno organizacional favorable	Aquel en el que se promueve el sentido de pertenencia de los trabajadores a la organización; la formación para la adecuada realización de las tareas encomendadas; la definición precisa de responsabilidades para los trabajadores del centro de trabajo; la participación proactiva y comunicación entre trabajadores; la distribución adecuada de cargas de trabajo, con jornadas de trabajo.
Evaluación	Indica, valora, establece, aprecia o calcula la importancia del personal en la organización.
Factores de riesgo	Factores de estrés que pueden alterar y desequilibrar los recursos y las capacidades de la persona para manejar y responder al flujo de la actividad derivada del trabajo.
Gerente	Persona ocupada de la dirección de la unidad de negocio (en la cadena de mando es el responsable de la unidad de negocio).
Hostigamiento	Se vincula con atacar o molestar a alguien con insistencia.

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	19	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Implementación	Llevar a cabo o poner en marcha un plan, acción, etc.
Líder de departamento	Persona encargada de cada área específica dentro de la unidad de negocio.
Mantenimiento	Sobre la conservación para el buen estado o vigencia de algún documento, situación, acto, etc.
Riesgo psicosocial	Situaciones laborales que tienen una alta probabilidad de dañar gravemente la salud de los trabajadores, física, social o mentalmente.
RRHH	La definición de RRHH hace referencia al área de Recursos Humanos.
STPS	Secretaría de Trabajo y Previsión Social, es dependencia del Gobierno Federal que vigila el cumplimiento de los derechos laborales de las y los trabajadores y sus familias, para garantizar un incremento sostenido en su calidad de vida.
Tiempo y asistencia	Es el control de entradas y salidas del personal, lo que permite gestionar, organizar y optimizar la productividad.
Vacantes internas	Búsqueda de candidatos que pueden aspirantes a un puesto de trabajo dentro de la misma plantilla organizacional.
Violencia	Acto que se relaciona con la práctica de la fuerza física o verbal sobre otra persona, animal u objeto originando un daño.
Formatos	Descripción
F1	Acta de difusión
Anexo	Descripción
A1	Política prevención de riesgos psicosociales
A2	Política lugar libre de violencia, acoso, hostigamiento y discriminación
A3	Política relaciones personales con otras colaboradoras y colaboradores
A4	Política administración de tiempo y asistencia
A5	Política capacitación y desarrollo
A6	Política comunicación a puertas abiertas
A7	Política evaluación de desempeño
A8	Política atracción de talento
A9	Política de vacantes internas

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	20	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Difusión de información

- **Promoción de un entorno organizacional favorable**

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave <input type="text"/>

Fecha	Septiembre/2023		
Página	21	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Objetivos:

- Promover dentro de las instalaciones un entorno organizacional favorable para todos los colaboradores de la organización.

Alcance:

- Que los colaboradores de cada departamento conozcan, apliquen y apoyen en la generación de un entorno organización favorable para todos

Áreas de aplicación:

- | | | |
|--------------------------|-----------------------|--------------|
| • Prevención | • Carnes | • Ferretería |
| • Sistemas | • Pescados | • Farmacia |
| • Recibo | • Salchichonería | • Damas |
| • Bodega | • Café-marketside | • Caballeros |
| • Servicio a domicilio | • Lácteos | • Bebés |
| • Oficina administrativa | • Cocina | • Abarrotes |
| • Cajas | • Electrónica | • Químicos |
| • Limpieza | • Juguetería | • Perfumería |
| • Frutas y verduras | • Papelería y Prichos | • Blancos |
| • Panadería | • Hogar | |

Responsable:

- Área legal
- Gerencia
- Líderes de departamento
- Recursos Humanos

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Referencias:

NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-identificación, análisis y prevención de la STPS, punto número 2, apartado c) sobre los centros de trabajo en los que laboren más de 50 trabajadores,

- Numeral 5.1:
Sobre vigilar en cumplimiento con la normatividad y la vigencia que acredite la certificación de la NMX-R-025-SCFI-2015 que da cumplimiento a la prevención de la violencia laboral y a la promoción de un entorno organizacional favorable

Políticas o normas de operación:

- Certificado de cumplimiento con la norma mexicana NMX-R-025-SCFI-2015
- Política lugar libre de violencia, acoso, hostigamiento y discriminación
- Política diversidad e inclusión

Método:

Descripción de actividades

Operación	Responsable (s)	Descripción	Aplicación
1	Área legal	Comparte vía correo electrónico la información para la recertificación de cumplimiento de la norma mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 (Anexo A11) que da cumplimiento al inciso “b” del numeral 5.1 de la NOM-035, en conjunto con las políticas: Política Lugar Libre de Violencia, Acoso, Hostigamiento y Discriminación (Anexo A2), y Política Diversidad e Inclusión (Anexo A10).	Cada 2 años
2	Gerencia	Recibe la información.	
3	Gerencia	Convoca a junta para atender los requerimientos de la NMX-R-025-SCFI-2015.	
4	Lideres de departamento	Acuden a junta.	
5	Gerencia	Explica las acciones necesarias de cada departamento para cumplir la certificación.	



Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

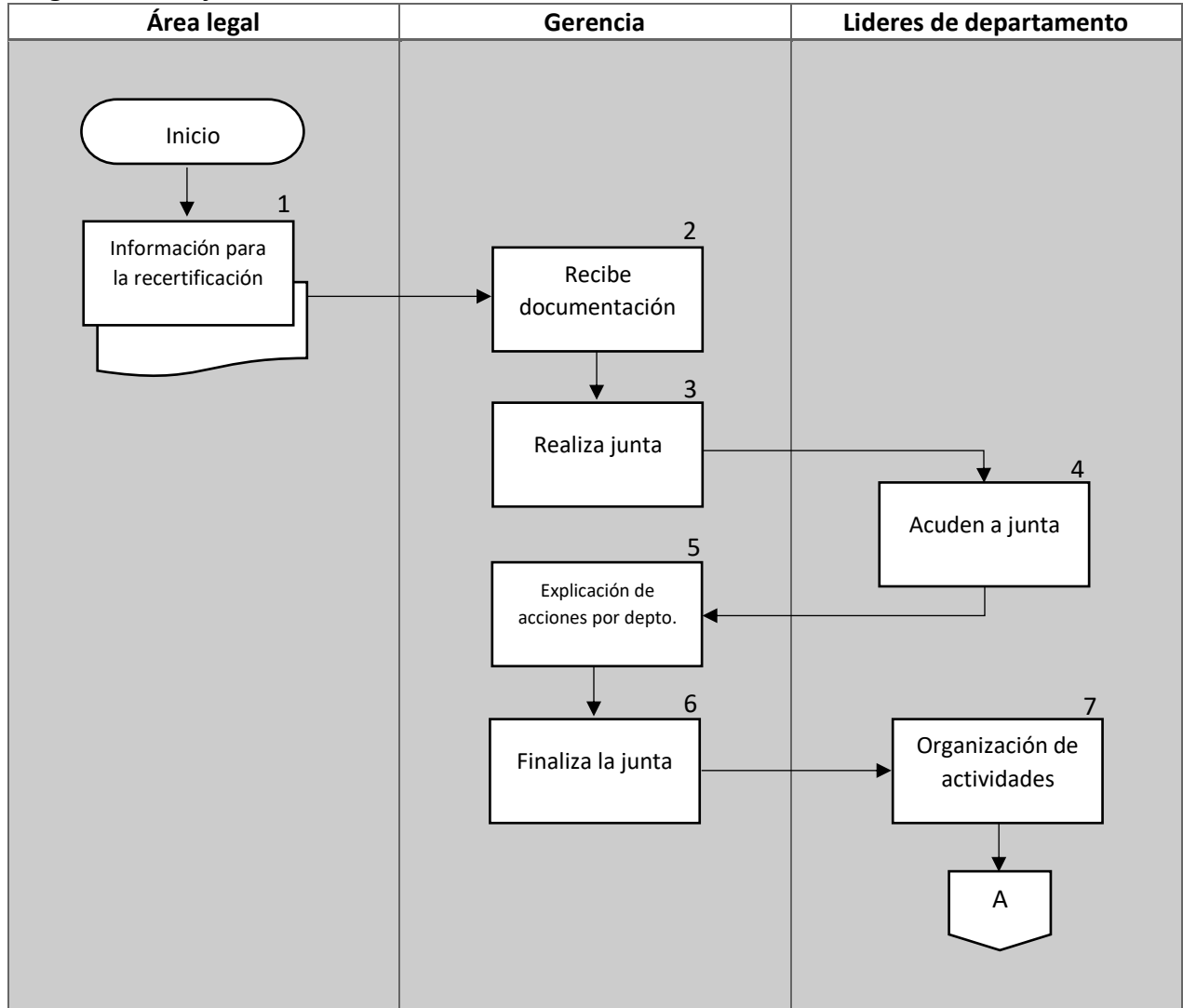
Fecha	Septiembre/2023		
Página	23	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

6	Gerencia	Finaliza la junta.
7	Lideres de departamento	Al finalizar la junta informativa deben organizar actividades y personal para atender los requerimientos de la certificación correspondientes a su área para dar cumplimiento.
8	Lideres de departamento	Durante el tiempo establecido, toman evidencia sobre las acciones realizadas.
9	Lideres de departamento	Entregan a gerencia la evidencia recabada.
10	Gerencia	Recibe la información y la envía al área legal para acreditar la certificación correspondiente.
11	Área legal	Recibe la información
12	Área legal	Se encarga de la certificación hasta obtener la acreditación de la norma NMX-R-025-SCFI-2015 vigente.
13	Área legal	Comparte la certificación con el área de RRHH de la unidad.
14	Recursos humanos	Recibe la información.
15	Recursos humanos	Como medida de control, el área de RRHH deberá resguardar en carpetas las certificaciones como evidencia documental para futuras revisiones de cumplimiento de la STPS.

Fin de procedimiento

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

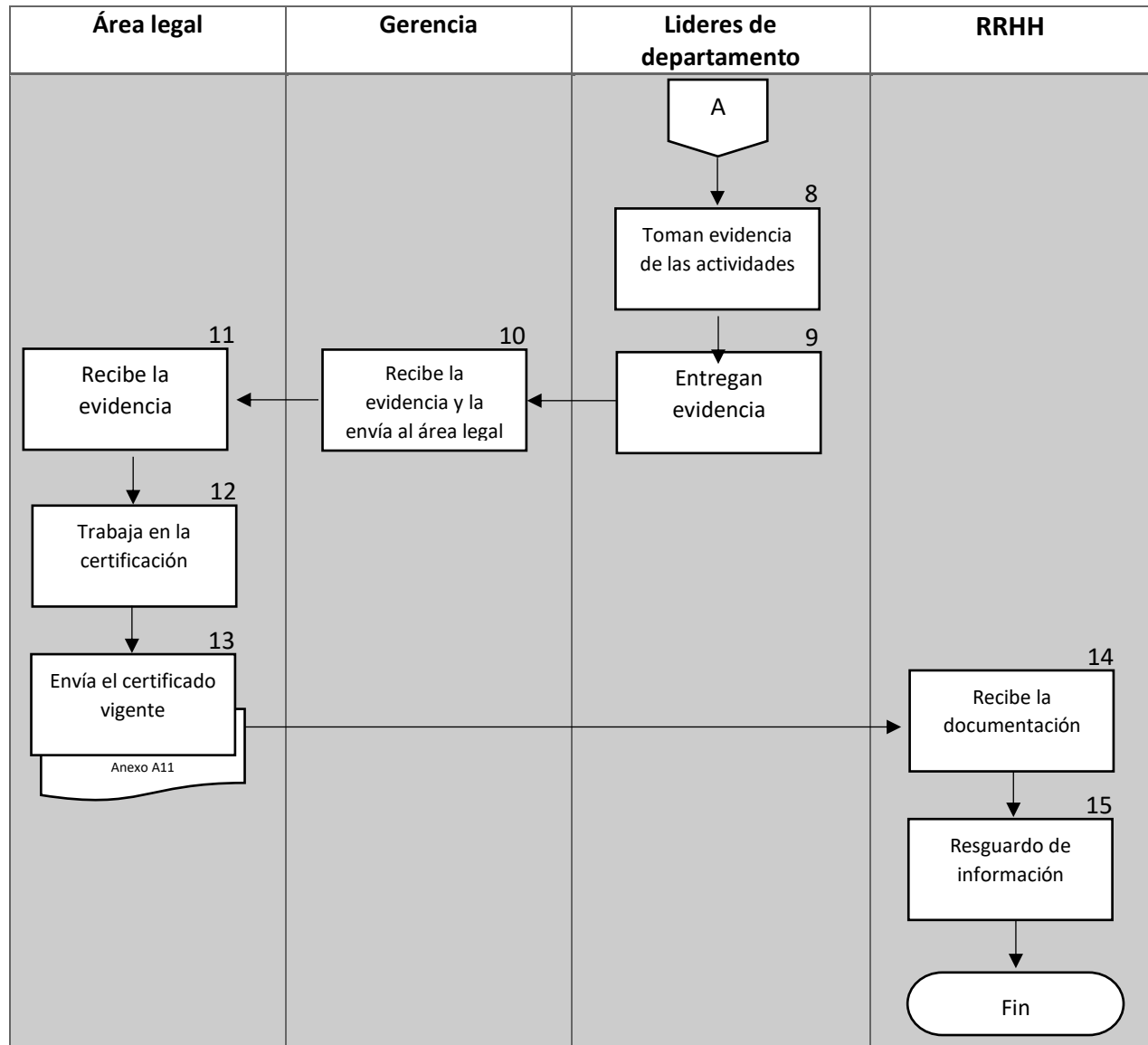
Diagrama de flujo:



Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	25	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Diagrama de flujo:



Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	26	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Glosario de términos:

Concepto	Descripción
Área legal	Área de la organización que atiende aquellos asuntos legales y jurídicos de la compañía.
Certificado de cumplimiento	Documento que demuestra el cumplimiento conforme a una norma, ley o lineamiento.
Evidencia	hechos o de información que indican si una proposición es verdad o válida.
RRHH	La definición de RRHH hace referencia al área de Recursos Humanos.
Vigencia	Estado de lo que tiene validez o está en uso en un tiempo determinado.

Anexo	Descripción
A2	Política Lugar Libre de Violencia, Acoso, Hostigamiento y Discriminación
A10	Política Diversidad e Inclusión
A11	Certificado de cumplimiento con la norma mexicana NMX-R-025-SCFI-2015

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	27	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Evaluación del entorno organizacional

- **Diagnóstico sobre el entorno organizacional**

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Objetivos:

- Identificar y analizar los factores de riesgo psicosocial
- Generar y fomentar un entorno organizacional favorable

Alcance:


- Mejorar el entorno organizacional de la unidad para todos los colaboradores

Áreas de aplicación:

• Prevención	• Carnes	• Ferretería
• Sistemas	• Pescados	• Farmacia
• Recibo	• Salchichonería	• Damas
• Bodega	• Café-marketside	• Caballeros
• Servicio a domicilio	• Lácteos	• Bebés
• Oficina administrativa	• Cocina	• Abarrotes
• Cajas	• Electrónica	• Químicos
• Limpieza	• Juguetería	• Perfumería
• Frutas y verduras	• Papelería y Prichos	• Blancos
• Panadería	• Hogar	

Responsable:

- Gerencia de la unidad
- Líderes de departamento
- Colaboradores
- Recursos humanos
- Dirección relaciones laborales



Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Referencias:
 NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-identificación, análisis y prevención de la STPS, punto número 2, apartado c) sobre los centros de trabajo en los que laboren más de 50 trabajadores:

- Numeral 5.3:
Sobre la evaluación del entorno organizacional
- Numeral 5.7 y 7.7:
Sobre la difusión de información sobre los riesgos psicosociales y el entorno organizacional favorable entre los trabajadores
- Numeral 5.7 y 7.8:
Sobre los resultados sobre identificación y análisis de factores psicosociales en el lugar de trabajo
- Numeral 5.7:
Sobre la denuncia de actos de violencia laboral
- Numeral 5.7:
Sobre las posibles alteraciones a la salud por la exposición a los factores de riesgo y entorno organizacional
- Numeral 7.1 inciso b):
Sobre la difusión de información sobre el entorno organizacional
- Numeral 7.3:
Sobre la evaluación del entorno organizacional favorable
- Numeral 7.4 y 7.5:
Sobre el método para identificar y analizar los factores de riesgo psicosocial y evaluar el entorno organizacional
- Numeral 8:
Sobre la accesibilidad para reportar o denunciar prácticas opuestas al entorno organizacional favorable y para denunciar actos de violencia laboral

Políticas o normas de operación:

- Diagnóstico del Entorno Organizacional



Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	30	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Método:


Descripción de actividades

Operación	Responsable (s)	Descripción	Aplicación
1	Gerencia	Durante la junta informativa se dan instrucciones sobre los tiempos, la forma y todo lo relacionado con la aplicación de la encuesta sobre el “Diagnóstico sobre el Entorno Organizacional” (Formato F2), la cual se aplica a por lo menos el 80% de la plantilla total de la unidad.	Cada 2 años
2	Lideres de departamento	Organiza la manera en cómo serán enviados los colaboradores a su cargo para responder la encuesta.	
3	Colaboradores	Deberán subir al área de RRHH conforme al plan establecido por su líder de departamento.	
4	Colaboradores	Solicita acceso a la liga para realizar la encuesta sobre el “Diagnóstico sobre el Entorno Organizacional”.	
5	Recursos humanos	El área de RRHH toma registro sobre la participación de cada colaborador a fin de llevar un control sobre el porcentaje de participación.	
6	Recursos humanos	Proporciona al colaborador los medios para que este pueda realizar la encuesta en cualquiera de los medios digitales con los que se cuentan.	
7	Colaborador	Debe responder el total de las preguntas.	
8	Colaborador	Una vez terminada la encuesta debe regresar a realizar sus actividades.	
9	Dirección de relaciones laborales	Recibe y analiza los datos obtenidos tras la encuesta.	
10	Dirección de relaciones laborales	Comparte los resultados obtenidos de cada una unidad a través de un sistema interno de información.	
11	Recursos humanos	Descarga la información del sistema interno de información correspondiente a su unidad.	
12	Recursos humanos	Comparte la información a la gerencia de la unidad.	

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	31	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

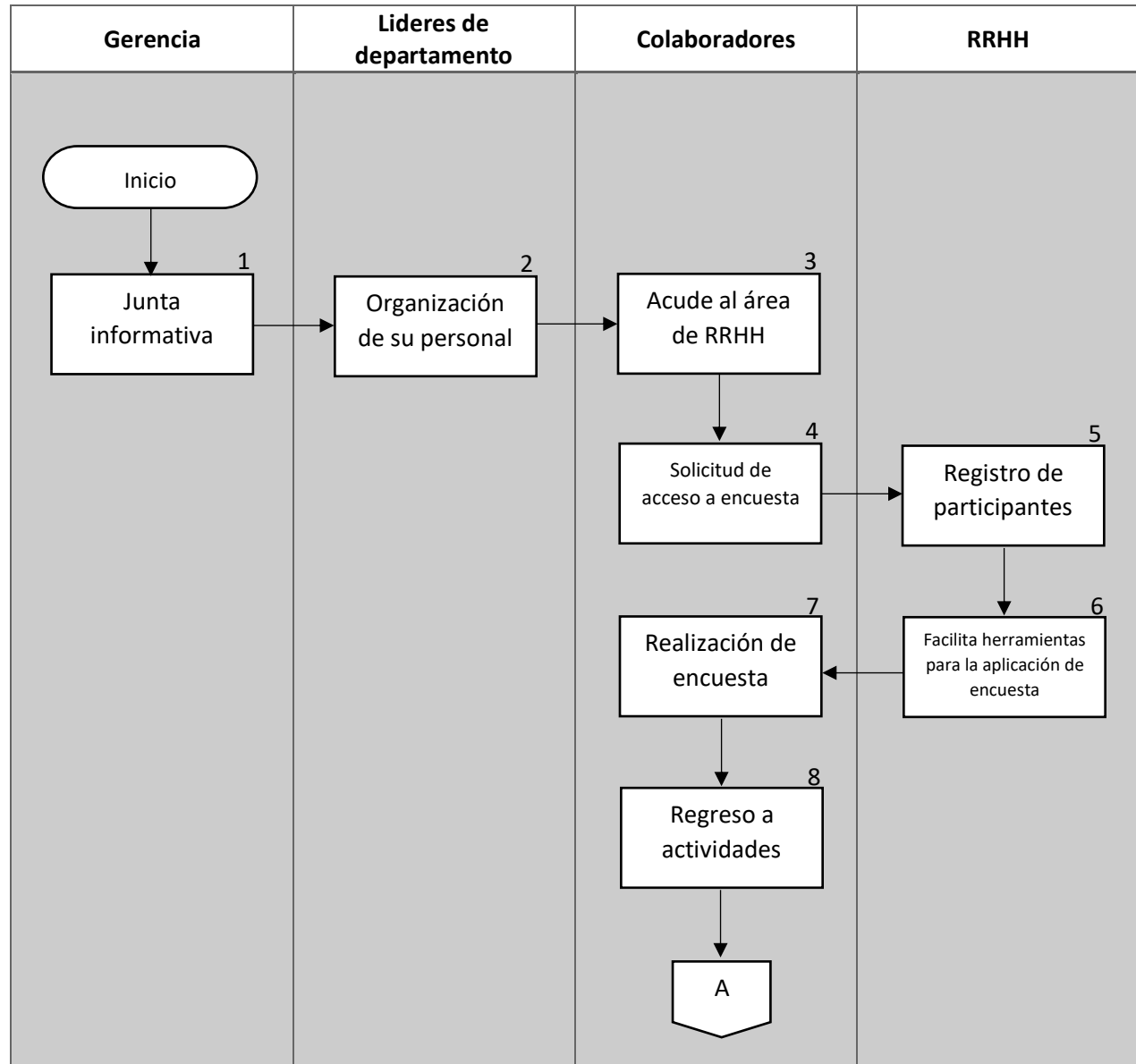
Operación	Responsable (s)	Descripción	Aplicación
13	Gerencia	Recibe y analiza la información para desarrollar un plan de acción que corrija las oportunidades detectadas correspondientes a su unidad.	
14	Gerencia	Convoca a junta para atender las oportunidades detectadas en la encuesta del “Diagnóstico sobre el Entorno Organizacional”, con el equipo de líderes de departamento y RRHH.	
15	Líderes de departamento	Acuden a la junta para conocer los resultados de la aplicación de la encuesta.	
16	Líderes de departamento	Analizan, opinan y proponen acciones correctivas para atacar las oportunidades detectadas.	
17	Gerencia	Analizan las propuestas y definen el plan de acción correctivo.	
18	Gerencia	Convoca a junta para dar a conocer el plan de acción a desarrollar entre los líderes de departamento y RRHH.	
19	Gerencia	Da a conocer el plan de acción para que se ejecuten las acciones correctivas.	
20	Líderes de departamento	Al finalizar la reunión recibirán el Acta de Difusión (Formato F1) para tomar registro sobre su participación.	
21	Líderes de departamento	Ejecutan las acciones correctivas correspondientes a su área.	
22	Recursos humanos	Supervisa la ejecución del plan estratégico.	
23	Recursos humanos	Toma evidencia sobre la ejecución del plan estratégico (fotos, actas de difusión).	
24	Recursos humanos	Como medida de control, el área de RRHH deberá resguardar en carpetas, la evidencia sobre la ejecución del plan de acción para futuras revisiones de cumplimiento de la STPS.	
Fin de procedimiento			

Cía. 

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

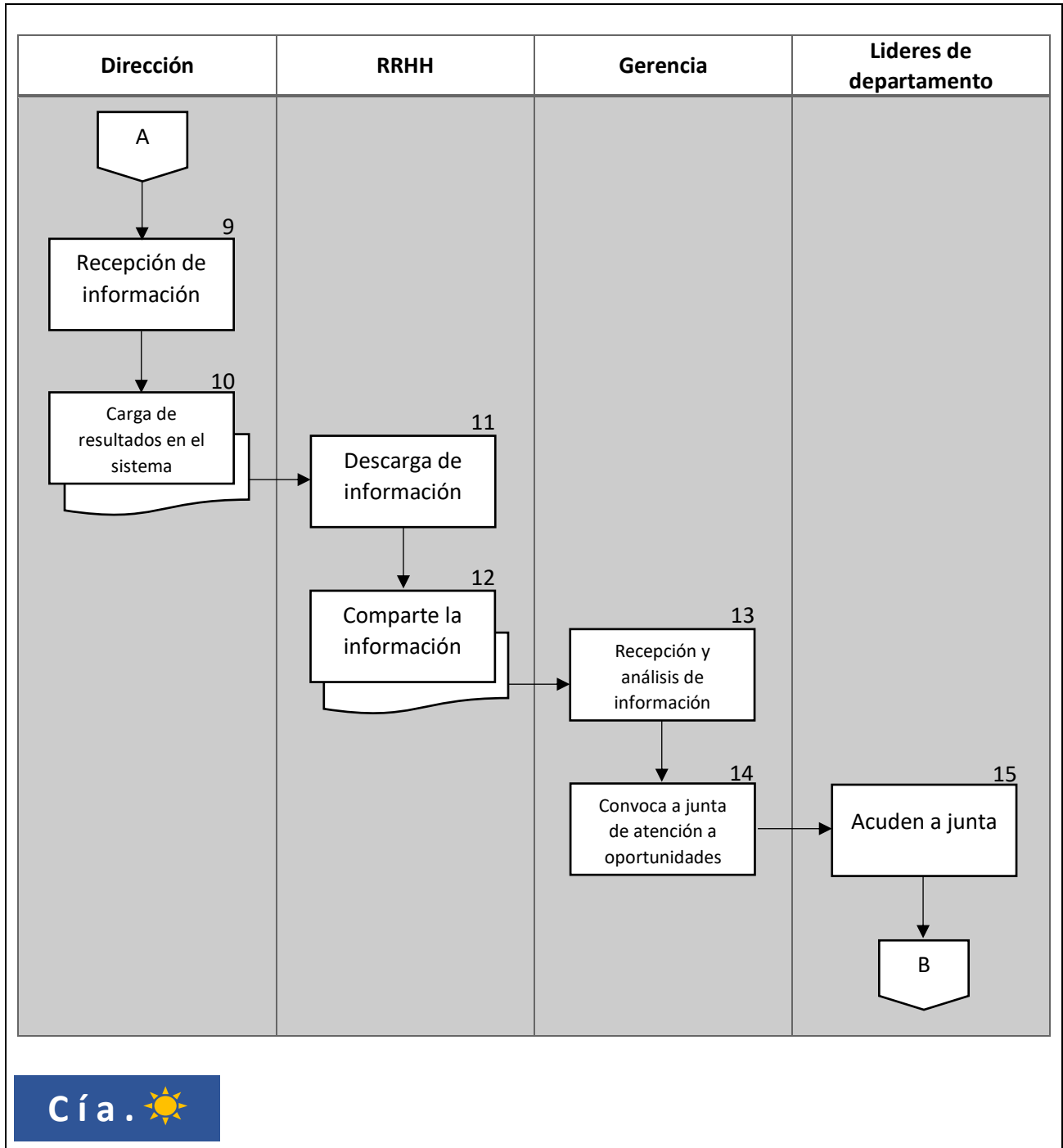
Fecha	Septiembre/2023		
Página	32	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Diagrama de flujo:



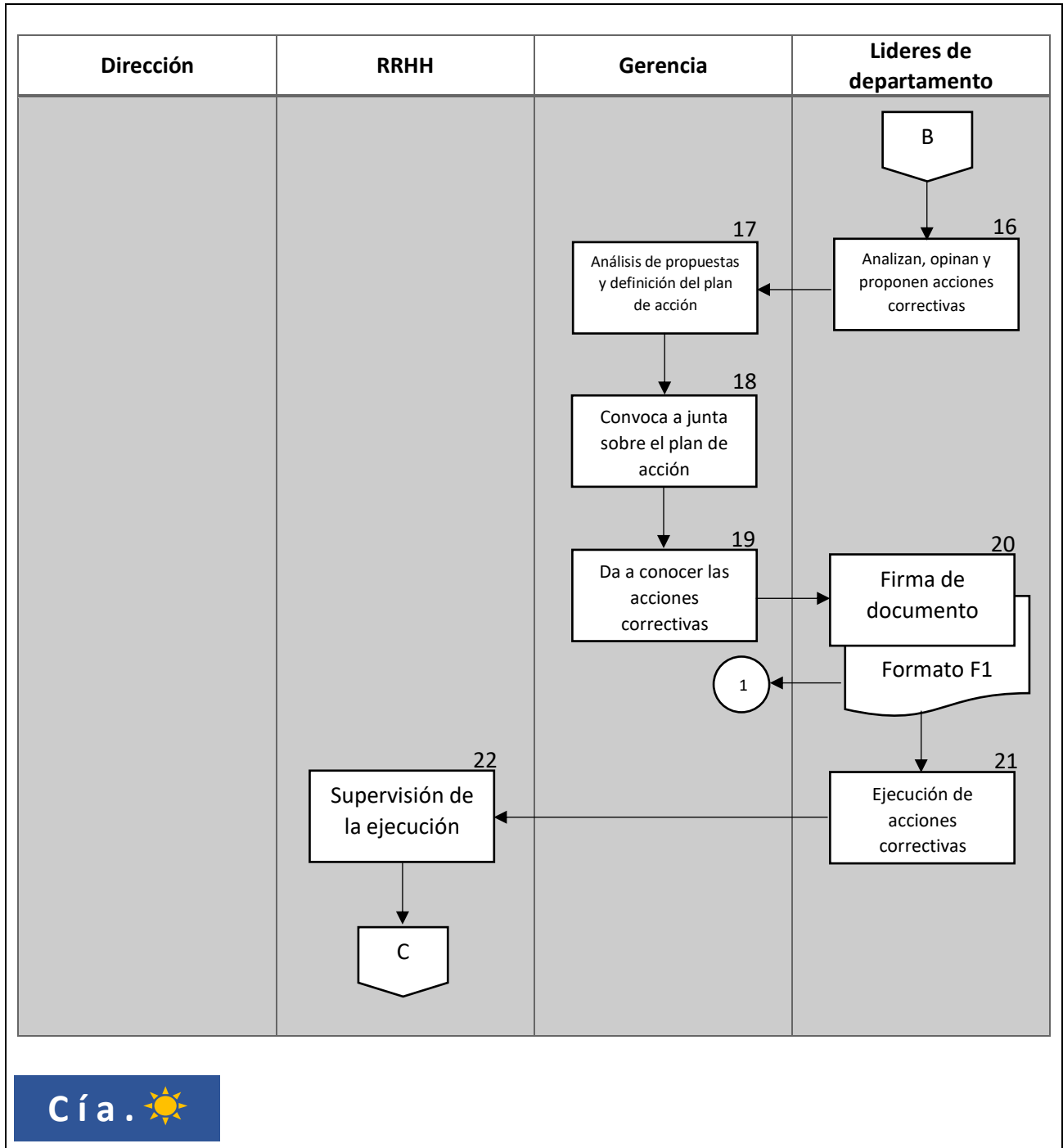
Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	33	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			



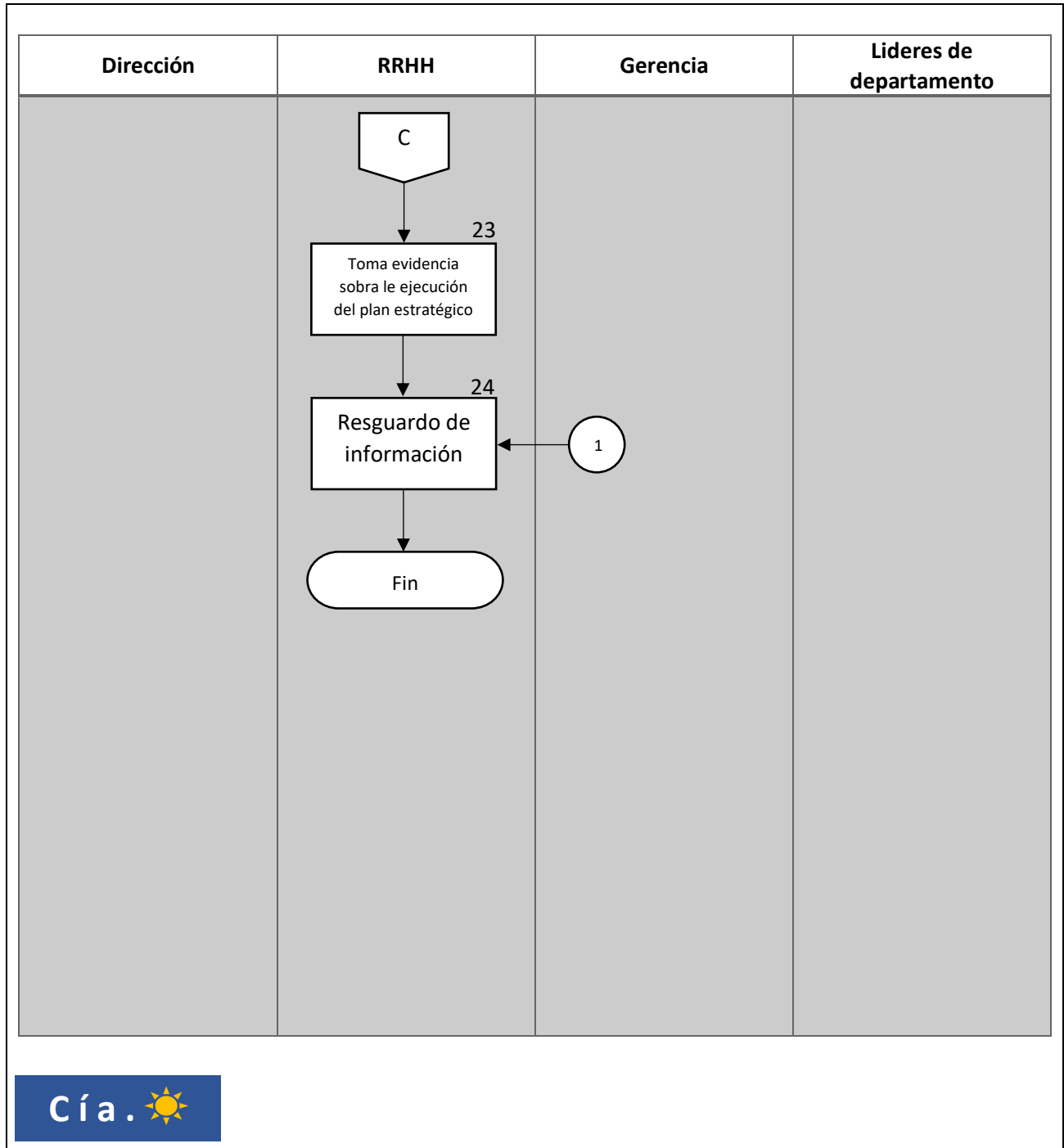
Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	34	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			



Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	35	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			



Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	36	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Glosario de términos:

Concepto	Descripción
Acta de difusión	Documento utilizado para el registro de personal (formato de usos y fines múltiples).
Diagnostico organizacional	Es el estudio y análisis que se hace para evaluar la situación en la que se encuentra la organización como sus problemas, potencialidades y potencial de desarrollo.
Difusión de información	Hace referencia a la propagación, o divulgación para comunicar un mensaje y/o información.
Entorno organizacional favorable	Aquel en el que se promueve el sentido de pertenencia de los trabajadores a la organización; la formación para la adecuada realización de las tareas encomendadas; la definición precisa de responsabilidades para los trabajadores del centro de trabajo; la participación proactiva y comunicación entre trabajadores; la distribución adecuada de cargas de trabajo, con jornadas de trabajo.
Gerente	Persona ocupada de la dirección de la unidad de negocio (en la cadena de mando es el responsable de la unidad de negocio).
Líder de departamento	Persona encargada de un departamento específico dentro de la unidad de negocio (en la cadena de mando se encuentra por debajo del subgerente).
RRHH	La definición de RRHH hace referencia al área de Recursos Humanos.
STPS	Secretaría de Trabajo y Previsión Social, es dependencia del Gobierno Federal que vigila el cumplimiento de los derechos laborales de las y los trabajadores y sus familias, para garantizar un incremento sostenido en su calidad de vida.
Violencia laboral	Acto que se relaciona con la práctica de la fuerza física o verbal sobre otra persona, originando un daño dentro de las instalaciones u horario laboral.

Formatos	Descripción
F1	Acta de difusión
F2	Encuesta sobre el “Diagnóstico sobre el entorno organizacional”

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Medidas para prevenir y controlar los factores de riesgo psicosocial

- **Cursos de capacitación autodidacta**



Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Objetivos:

- Adoptar medidas para prevenir y controlar los factores de riesgo psicosocial
- Promover el entorno organizacional favorable

Alcance:

- Capacitar en temas de seguridad e higiene a todos los colaboradores(as) para evitar actos inseguros.

Áreas de aplicación:

- | | | |
|--------------------------|-----------------------|--------------|
| • Prevención | • Carnes | • Ferretería |
| • Sistemas | • Pescados | • Farmacia |
| • Recibo | • Salchichonería | • Damas |
| • Bodega | • Café-marketside | • Caballeros |
| • Servicio a domicilio | • Lácteos | • Bebés |
| • Oficina administrativa | • Cocina | • Abarrotes |
| • Cajas | • Electrónica | • Químicos |
| • Limpieza | • Juguetería | • Perfumería |
| • Frutas y verduras | • Papelería y Prichos | • Blancos |
| • Panadería | • Hogar | |

Responsable:

- Área de capacitación
- Gerencia
- Recursos humanos
- Líderes de departamento
- Colaboradores



Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	39	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Referencias:

NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-identificación, análisis y prevención de la STPS, punto número 2, apartado c) sobre los centros de trabajo en los que laboren más de 50 trabajadores:

- Numeral 5.4:
Sobre adoptar las medidas para prevenir y controlar los factores de riesgo psicosocial
- Numeral 7.2:
- *Sobre el diseño de cursos y la capacitación*
- Numeral 7.2:
Sobre la capacitar en temas de seguridad e higiene a todos los colaboradores(as) para evitar actos inseguros que pongan en riesgo su propia integridad y/o la de otros.

Políticas o normas de operación:

- Política prevención de riesgos psicosociales
- Política capacitación y desarrollo


Método:

Descripción de actividades

Operación	Responsable (s)	Descripción	Aplicación
1	Área de capacitación	Desarrollan cursos autodidactas sobre temas de respeto y comunicación apegadas a la Política prevención de riesgos psicosociales (Anexo A1) y la Política capacitación y desarrollo (Anexo A5).	anual
2	Área de capacitación	Comparte los cursos a través de un sistema interno de información.	
3	Área de capacitación	Informa a la gerencia sobre los cursos que se deben trabajar con los colaboradores, vía correo electrónico.	
4	Gerencia	Confirma la recepción de información para trabajar en los cursos asignados.	
5	Gerencia	Comparte la información con el área de RRHH para organizar a los líderes de departamento y su personal a cargo.	

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

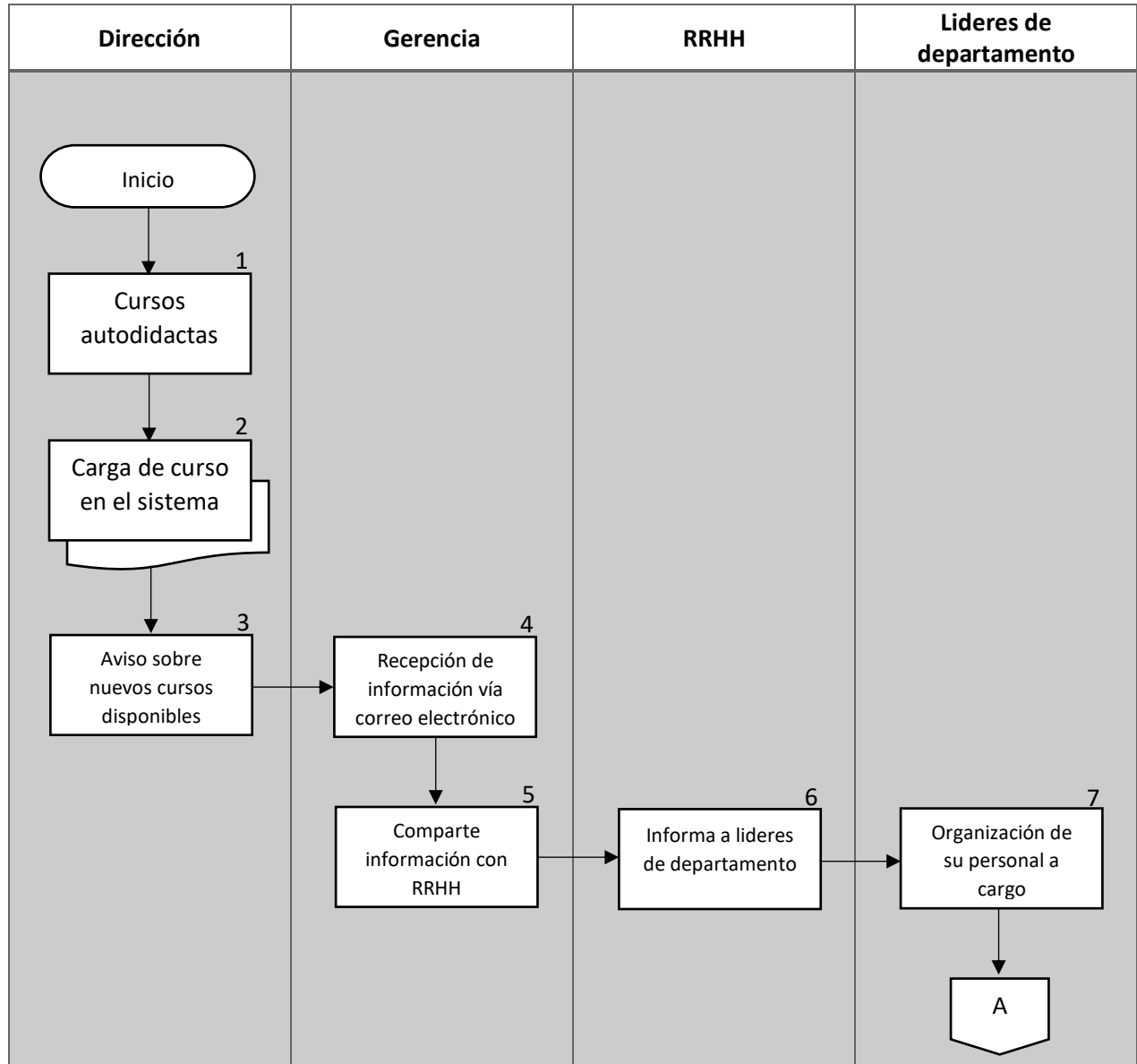
Fecha	Septiembre/2023		
Página	40	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

6	Recursos humanos	Informa a todos los líderes de departamento sobre los nuevos cursos disponibles que deberán tomar los colaboradores a su cargo.
7	Líder de departamento	Organiza la manera en cómo serán enviados los colaboradores a su cargo a tomar el curso sin descuidar la operación.
8	Colaboradores	Deberán acudir al área de RRHH conforme al plan establecido por su líder de departamento.
9	Colaboradores	Solicita acceso a la liga para realizar los cursos sobre temas de respeto y comunicación.
10	Recursos humanos	Accede al sistema para que el colaborador pueda realizar los cursos disponibles.
11	Recursos humanos	Proporciona al colaborador los medios para que este pueda realizar la encuesta en cualquiera de los medios digitales con los que se cuentan.
12	Colaboradores	Debe tomar el curso en el horario establecido.
13	Colaboradores	Al finalizar el curso recibirán el Acta de Difusión (Formato F1) para tomar registro sobre su participación.
14	Recursos humanos	Debe recabar el registro de cada colaborador que asiste a tomar el curso.
15	Recursos humanos	Como medida de control, el área de RRHH deberá resguardar en carpetas, las Actas de Difusión como evidencia documental para futuras revisiones de cumplimiento de la STPS.
Fin de procedimiento		
		

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

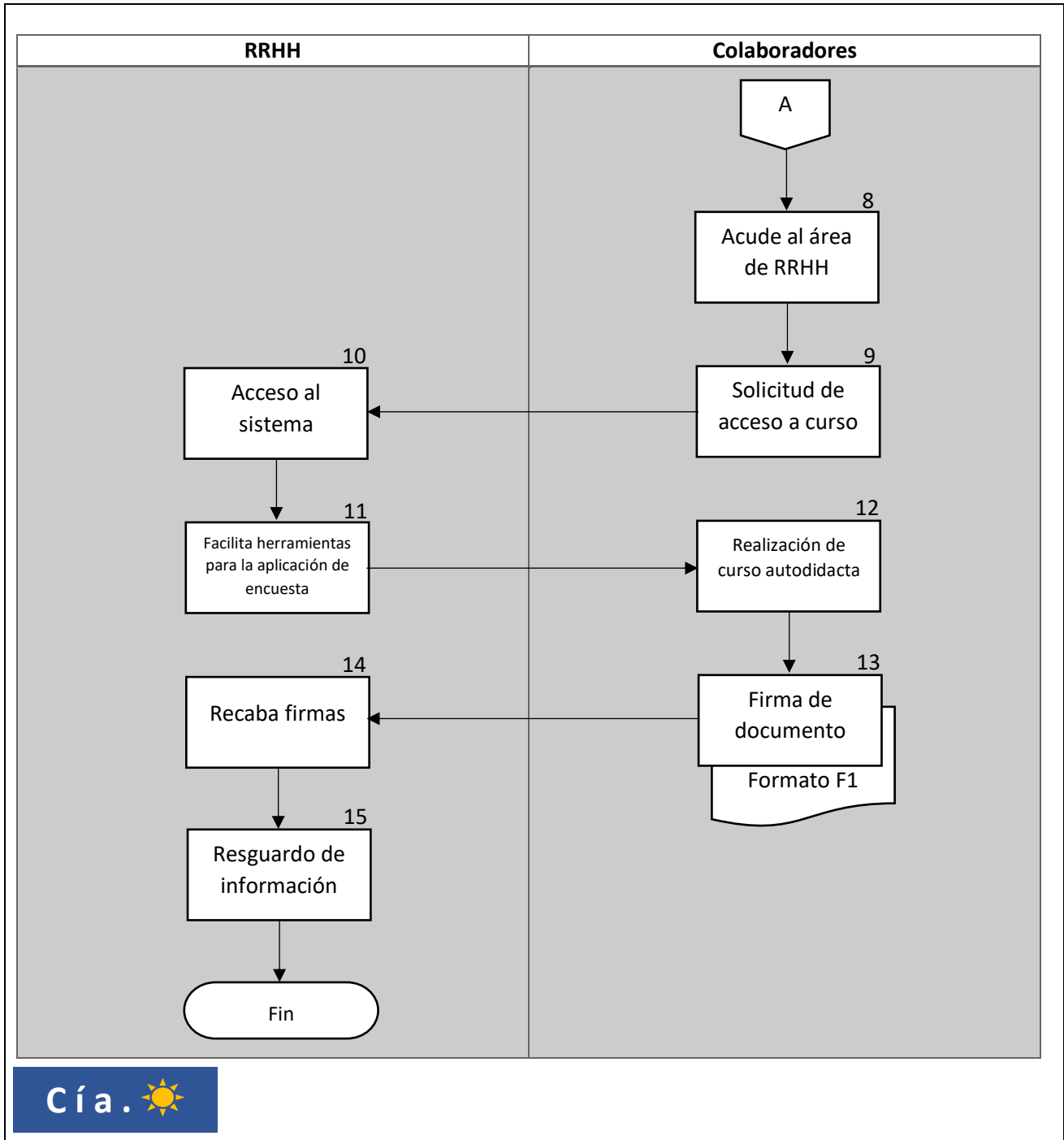
Fecha	Septiembre/2023		
Página	41	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Diagrama de flujo:



Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	42	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			



Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	43	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Glosario de términos:

Concepto	Descripción
Acta de difusión	Documento utilizado para el registro de personal (formato de usos y fines múltiples).
Curso autodidacta	Aquel que esta echo para que el individuo desarrolle o entienda sobre un tema o habilidad por sí mismo sin la influencia directa de otro individuo.
Integridad laboral	Se refiere a la protección física y mental en el lugar de trabajo.
RRHH	La definición de RRHH hace referencia al área de Recursos Humanos.
Seguridad e higiene en el trabajo	Aquellas medidas necesarias para prevenir los riesgos, disminuir o eliminar las causas de los accidentes y enfermedades laborales.
STPS	Secretaría de Trabajo y Previsión Social, es dependencia del Gobierno Federal que vigila el cumplimiento de los derechos laborales de las y los trabajadores y sus familias, para garantizar un incremento sostenido en su calidad de vida.

Formatos	Descripción
F1	Acta de difusión

Anexo	Descripción
A1	Política prevención de riesgos psicosociales
A5	Política capacitación y desarrollo

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
	Clave	

Fecha	Septiembre/2023		
Página	44	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Medidas para prevenir y controlar los factores de riesgo psicosocial

- **Dinámicas y técnicas de integración**

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave <input type="text"/>

Objetivos:

- Integrar de manera eficaz al personal nuevo y con antigüedad en la organización
- Promover el entorno organizacional favorable
- Reconocer al personal

Alcance:


- Mejorar la comunicación entre todos los colaboradores y niveles jerárquicos

Áreas de aplicación:

• Prevención	• Carnes	• Ferretería
• Sistemas	• Pescados	• Farmacia
• Recibo	• Salchichonería	• Damas
• Bodega	• Café-marketside	• Caballeros
• Servicio a domicilio	• Lácteos	• Bebés
• Oficina administrativa	• Cocina	• Abarrotes
• Cajas	• Electrónica	• Químicos
• Limpieza	• Juguetería	• Perfumería
• Frutas y verduras	• Papelería y Prichos	• Blancos
• Panadería	• Hogar	

Responsable:

- Dirección de recursos humanos
- Gerencia
- Recursos humanos
- Líderes de departamento
- Colaboradores



Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Referencias:

NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-identificación, análisis y prevención de la STPS, punto número 2, apartado c) sobre los centros de trabajo en los que laboren más de 50 trabajadores:

- Numeral 5.4:
Sobre dinámicas de integración de personal
- Numeral 8:
Sobre los mecanismos para fomentar la comunicación entre todos los colaboradores(as)
- Numeral 8:
Sobre promover la mejora de relaciones laborales
- Numeral 8:
Sobre el reconocimiento al personal

Políticas o normas de operación:

- Política prevención de riesgos psicosociales
- Política relaciones personales con otras colaboradoras y colaboradores
- Política capacitación y desarrollo

Método:

Descripción de actividades

Operación	Responsable (s)	Descripción	Aplicación
1	Dirección de recursos humanos	Revisión y carga en sistema de aquellas dinámicas aprobadas para integrar al personal	anual
2	Dirección de recursos humanos	Comparte la información a través de un sistema interno de información.	
3	Dirección de recursos humanos	Informa a la gerencia sobre las actividades que se deben trabajar con los colaboradores, vía correo electrónico.	

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

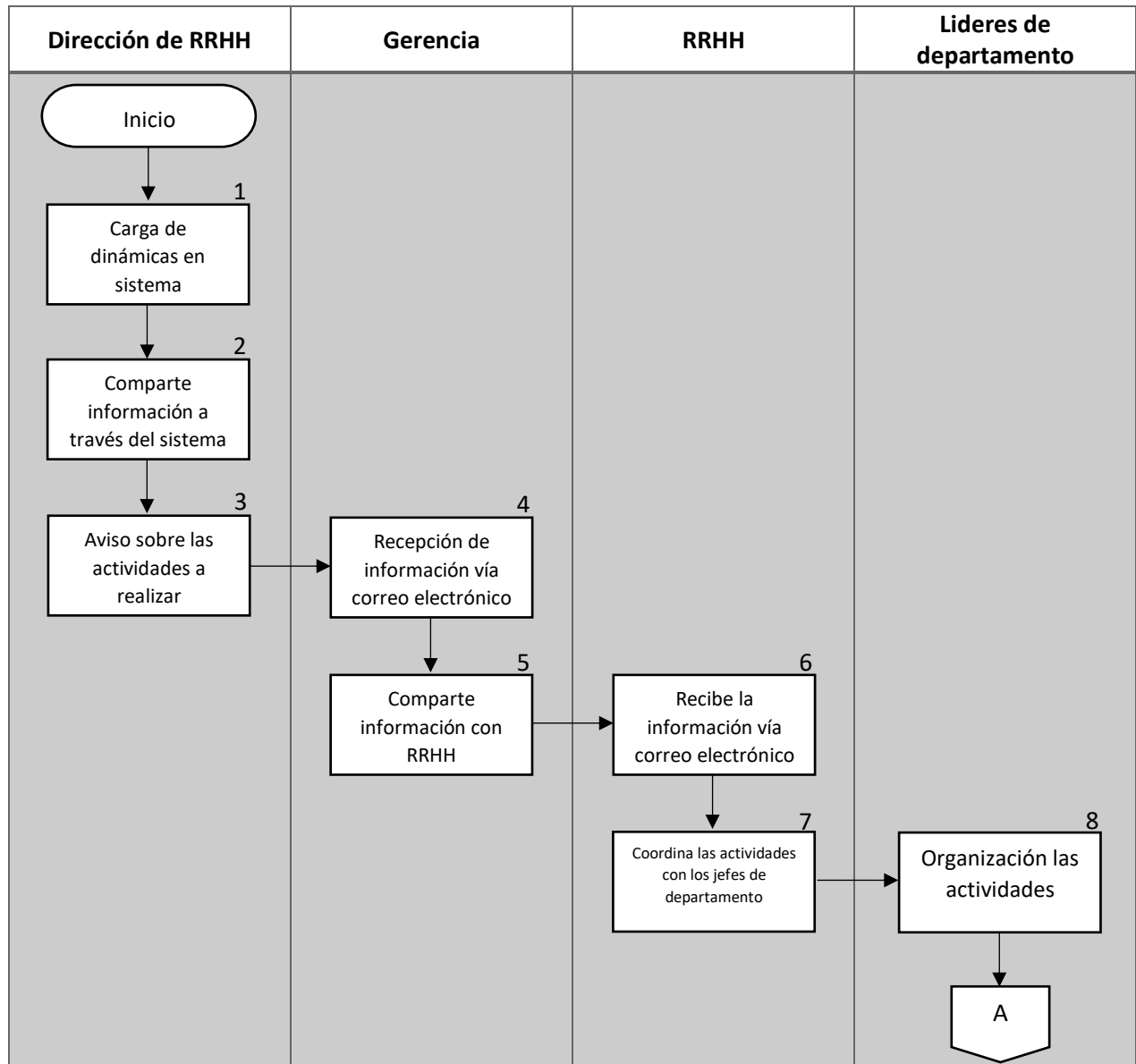
Fecha	Septiembre/2023		
Página	47	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

4	Gerencia	Confirma la recepción de información para trabajar con las actividades de integración.
5	Gerencia	Comparte la información con el área de RRHH para coordinar las actividades.
6	Recursos humanos	Recibe la información.
7	Recursos humanos	Coordina con los líderes de departamento las actividades de integración como juntas de comunicación, festejos del día de la madre, día del padre, cumpleaños, día del niño, el mes del orgullo LGTVI+, entre otros.
8	Líder de departamento	Organiza las actividades con apoyo de los colaboradores.
9	Líderes de departamento	Realizan las actividades.
10	Líderes de departamento	Toma evidencia sobre la ejecución de actividades (foto, video).
11	Líderes de departamento	Comparten la evidencia con RRHH
12	RRHH	Reciben la información.
13	RRHH	Comparte parte de la evidencia a través de los medios de comunicación interna con los que cuenta la compañía (sistema de información interno, pizarrones informativos, etc.)
14	Recursos humanos	Como medida de control, el área de RRHH deberá resguardar en carpetas, las Actas de Difusión como evidencia documental para futuras revisiones de cumplimiento de la STPS.
Fin de procedimiento		

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

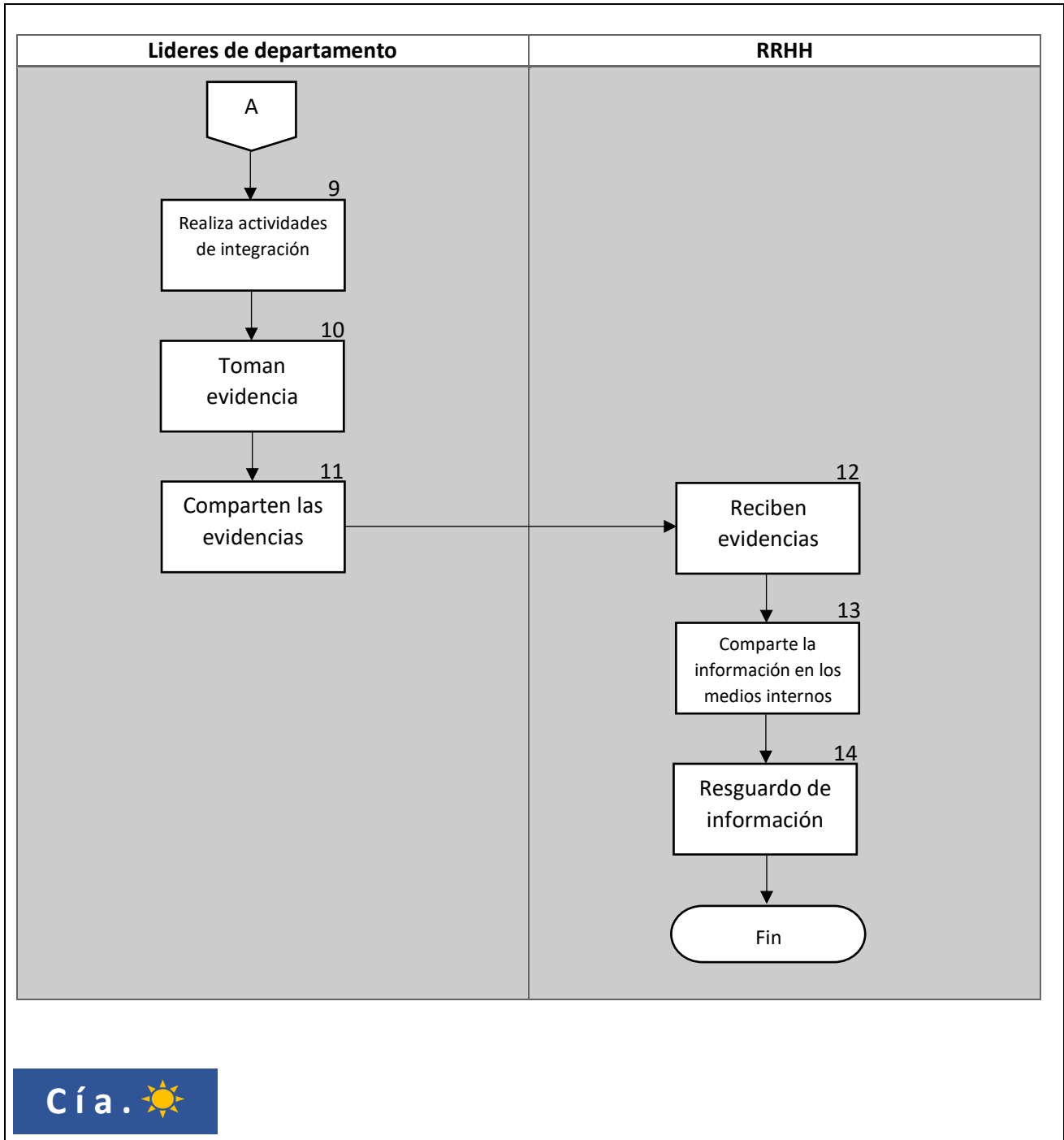
Fecha	Septiembre/2023		
Página	48	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Diagrama de flujo:



Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	49	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			



Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	50	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Glosario de términos:

Concepto	Descripción
Acta de difusión	Documento utilizado para el registro de personal (formato de usos y fines múltiples).
Curso autodidacta	Aquel que esta echo para que el individuo desarrolle o entienda sobre un tema o habilidad por sí mismo sin la influencia directa de otro individuo.
Entorno organizacional favorable	Aquel en el que se promueve el sentido de pertenencia de los trabajadores a la organización; la formación para la adecuada realización de las tareas encomendadas; la definición precisa de responsabilidades para los trabajadores del centro de trabajo; la participación proactiva y comunicación entre trabajadores; la distribución adecuada de cargas de trabajo, con jornadas de trabajo.
Factores de riesgo	Factores de estrés que pueden alterar y desequilibrar los recursos y las capacidades de la persona para manejar y responder al flujo de la actividad derivada del trabajo.
Integridad laboral	Se refiere a la protección física y mental en el lugar de trabajo.
Reconocimiento al personal	Se trata de mostrar agradecimiento por el trabajo realizado a los colaboradores, valorando su esfuerzo y resultados.
Relaciones laborales	Aquellas que se forman por la comunicación con la organización y con otros colaboradores del organismo.
RRHH	La definición de RRHH hace referencia al área de Recursos Humanos.
Seguridad e higiene en el trabajo	Aquellas medidas necesarias para prevenir los riesgos, disminuir o eliminar las causas de los accidentes y enfermedades laborales
STPS	Secretaría de Trabajo y Previsión Social, es dependencia del Gobierno Federal que vigila el cumplimiento de los derechos laborales de las y los trabajadores y sus familias, para garantizar un incremento sostenido en su calidad de vida.
Técnicas de integración	Procesos a través de los cuales el colaborador se incorpora a las actividades sociales laborales.
Anexo	Descripción
A1	Política prevención de riesgos psicosociales
A3	Política relaciones personales con otras colaboradoras y colaboradores
A5	Política capacitación y desarrollo

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Atención a colaboradores que tuvieron un acontecimiento traumático severo

- Atención a colaboradores



Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Objetivos:

- Identificar a los colaboradores afectados con ATS durante o con motivo del trabajo.
- Canalizar de manera correcta a los colaboradores expuestos para su atención medica en la institución correspondiente.

Alcance:

- Identificar y atender a todos los colaboradores afectados con ATS

Áreas de aplicación:

• Prevención	• Carnes	• Ferretería
• Sistemas	• Pescados	• Farmacia
• Recibo	• Salchichonería	• Damas
• Bodega	• Café-marketside	• Caballeros
• Servicio a domicilio	• Lácteos	• Bebés
• Oficina administrativa	• Cocina	• Abarrotes
• Cajas	• Electrónica	• Químicos
• Limpieza	• Juguetería	• Perfumería
• Frutas y verduras	• Papelería y Prichos	• Blancos
• Panadería	• Hogar	

Responsable:

- Recursos humanos
- Dirección de recursos humanos
- Líderes de departamento
- Colaboradores



Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	53	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Referencias:

NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-identificación, análisis y prevención de la STPS, punto número 2, apartado c) sobre los centros de trabajo en los que laboren más de 50 trabajadores:

- Numeral 5.5:
Sobre la atención a colaboradores afectados con ATS, violencia laboral y/o factores de riesgo psicosocial
- Numeral 5.6:
Sobre la identificación de colaboradores con ATS
- Numeral 5.8:
Sobre el registro y resguardar la información sobre colaboradores(as) identificados con ATS

LEY DEL SEGURO SOCIAL, Disponible en la siguiente liga:

<https://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/leyes/LSS.pdf>

Políticas o normas de operación:

- -

Método:

Descripción de actividades

Operación	Responsable (s)	Descripción	Aplicación
1	Dirección de recursos humanos	Habilita en el sistema interno de información, el cuestionario sobre ATS con motivos laborales.	Anual
2	Dirección de recursos humanos	Informa vía correo electrónico al área de recursos humanos de cada unidad sobre las fechas en las que estará habilitado en sistema el cuestionario.	

Jesus Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

3	Recursos humanos	Recibe y comparte la información con la gerencia y líderes de departamento sobre las fechas de aplicación del cuestionario.
4	Líder de departamento	Organiza la manera en cómo serán enviados los colaboradores a su cargo a tomar para responder el cuestionario sin descuidar la operación.
5	Colaboradores	Deberán acudir al área de RRHH conforme al plan establecido por su líder de departamento.
6	Colaboradores	Solicita acceso a la liga para realizar el cuestionario sobre ATS con motivos laborales.
7	Recursos humanos	Registra a cada colaborador en el Acta de Difusión (Formato F1) para tomar registro sobre su participación.
8	Recursos humanos	Proporciona al colaborador los medios para que este pueda realizar el cuestionario en cualquiera de los medios digitales con los que se cuentan.
9	Colaboradores	Ingreso al sistema en el horario establecido.
10	Colaboradores	<p>Responde la primera pregunta que determinara su estatus en sistema</p> <p>¿Durante el último año has sufrido de algún ATS durante o con motivo del trabajo?</p> <p>No/finaliza la encuesta (los datos recabados servirán como medida de control, evidencia y estadística)</p> <p>Si/continúa respondiendo el cuestionario.</p>
11	Colaboradores	Al finalizar el cuestionario retomas sus actividades
12	Recursos humanos	Ingresa al sistema para obtener los resultados del sistema.
13	Recursos humanos	Analiza los datos recabados por el sistema interno sobre las respuestas de cada colaborador.
14	Recursos humanos	Detecta aquellos colaboradores que requieren atención de acuerdo con los resultados obtenidos del sistema interno.
15	Recursos humanos	Pide al colaborador asistir a la oficina de RRHH para poder platicar.
16	Colaboradores	Acude al área de RRHH.

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	54	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

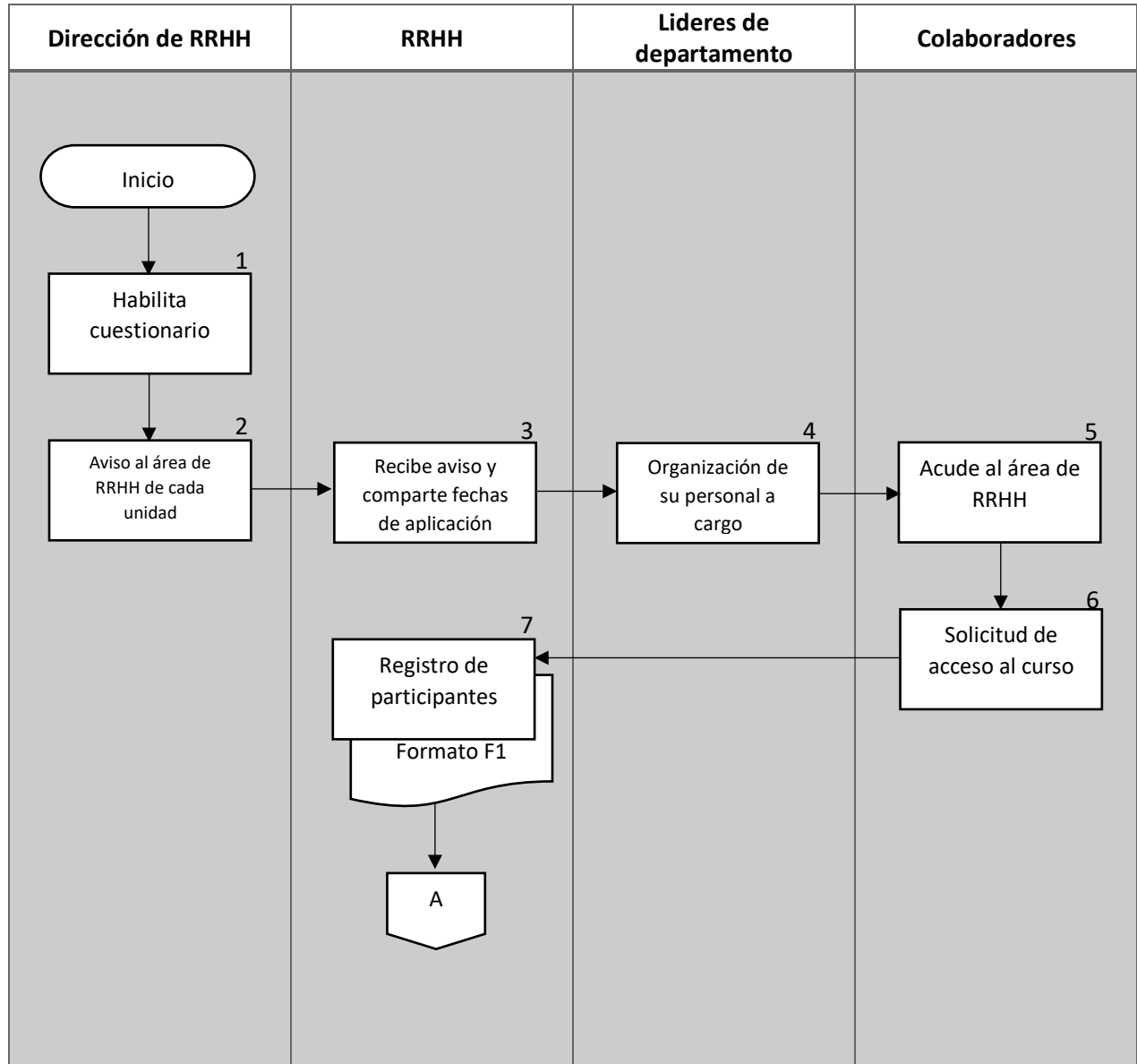
- | | | |
|-----------|------------------|--|
| 17 | Recursos humanos | Plática con cada colaborador detectado en sistema para su correcta orientación. |
| 18 | Recursos humanos | Explica el proceso y orienta al colaborador sobre las opciones de atención con las que se cuenta para atender ATS durante o con motivo del trabajo. |
| 19 | Colaboradores | Al finalizar la plática retoma sus actividades. |
| 20 | Recursos humanos | Registra la atención que se le brindo al colaborador como medida de control y evidencia |
| 21 | Recursos humanos | Como medida de control, el área de RRHH deberá resguardar en carpetas, las Actas de Difusión como evidencia documental para futuras revisiones de cumplimiento de la STPS. |

Fin de procedimiento

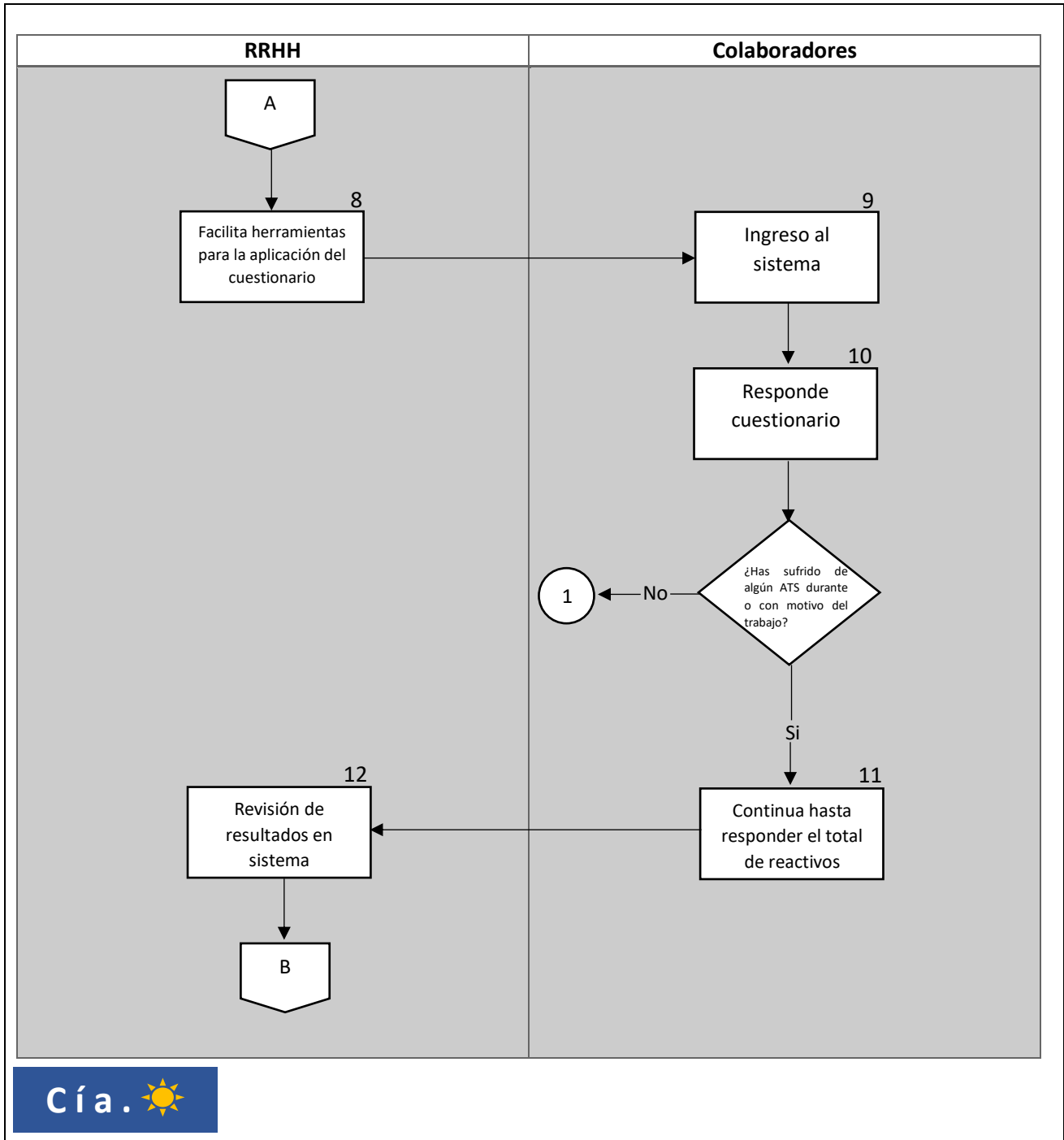
Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	55	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Diagrama de flujo:

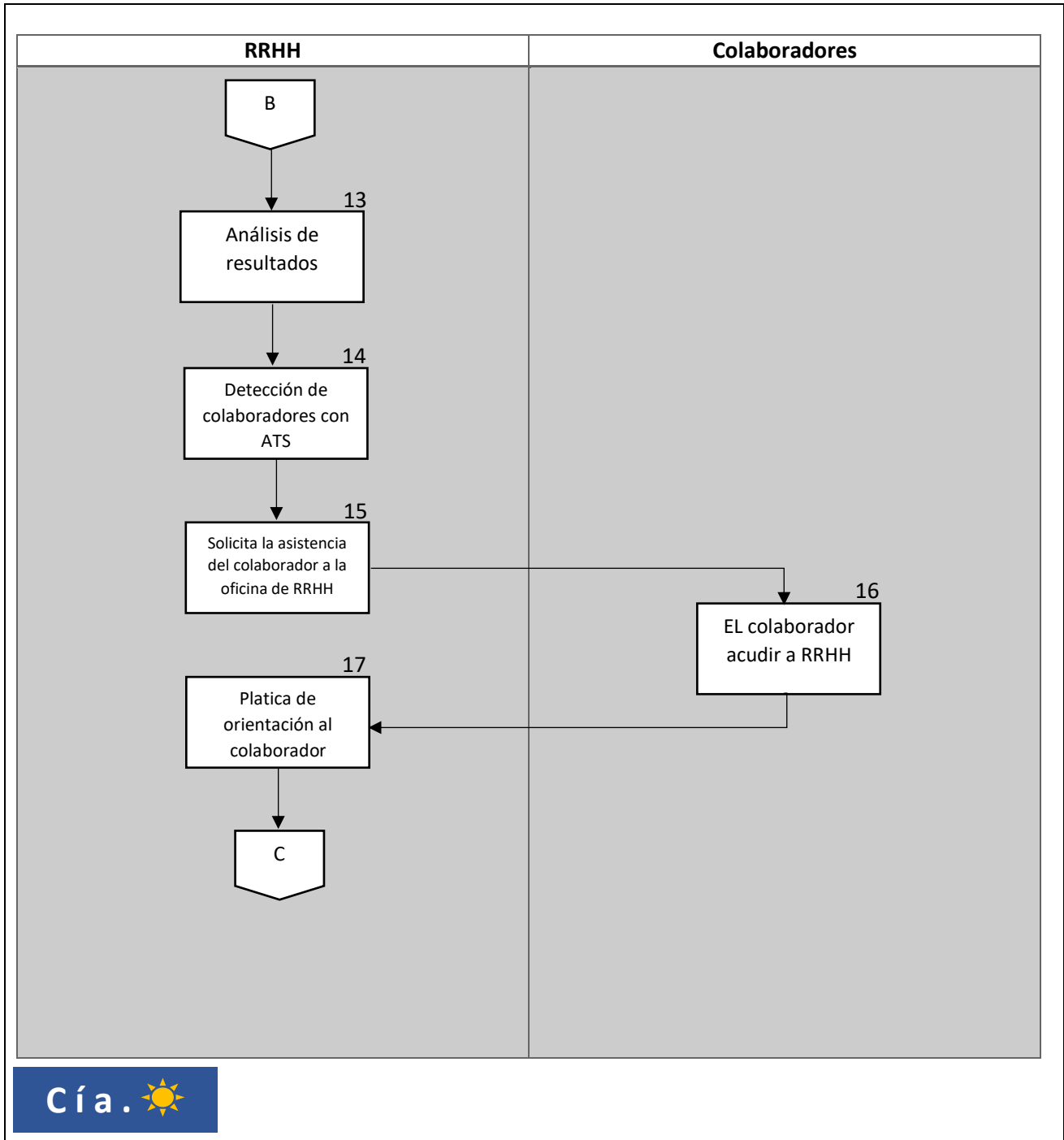


Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave



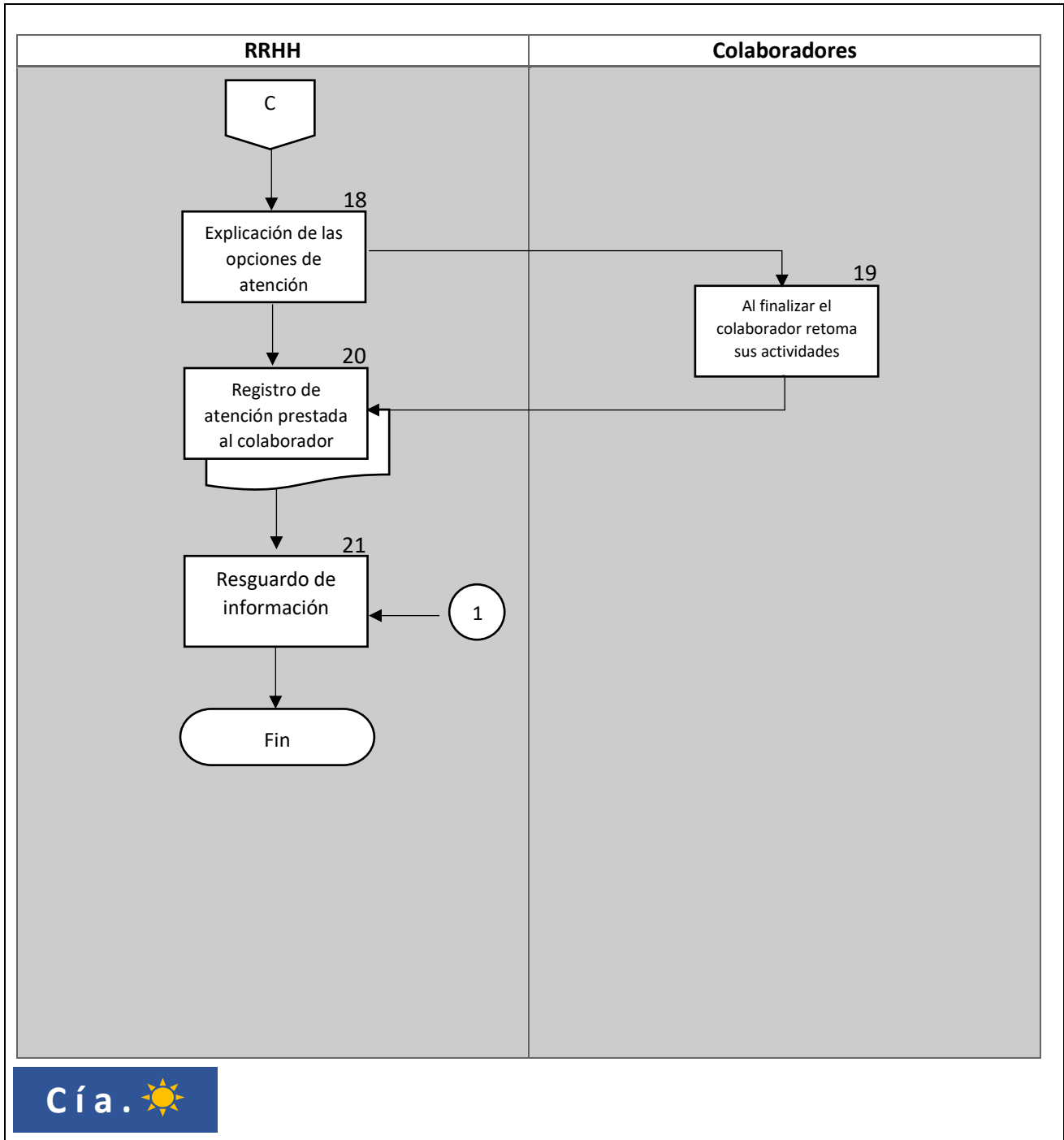
Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	57	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			



Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	58	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			



Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	59	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Glosario de términos:

Concepto	Descripción
Acta de difusión	Documento utilizado para el registro de personal (formato de usos y fines múltiples).
ATS	De acuerdo con la NOM-035-STPS-2018, un acontecimiento traumático severo es aquel experimentado durante o con motivo del trabajo que se caracteriza por la ocurrencia de la muerte o que representa un peligro para la integridad física de una o varias personas y que puede generar trastorno de estrés postraumático para quien lo sufre o lo presencia.
Cuestionario	Herramienta en forma de preguntas estructuradas que sirve para obtener información específica sobre un tema relacionado con la fuerza laboral.
Factores de riesgo	Factores de estrés que pueden alterar y desequilibrar los recursos y las capacidades de la persona para manejar y responder al flujo de la actividad derivada del trabajo.
Orientación	Proceso de ayuda y acompañamiento al colaborador en el desarrollo de competencias personales, sociales y laborales, o en otros factores a manera de apoyo.
RRHH	La definición de RRHH hace referencia al área de Recursos Humanos.
STPS	Secretaría de Trabajo y Previsión Social, es dependencia del Gobierno Federal que vigila el cumplimiento de los derechos laborales de las y los trabajadores y sus familias, para garantizar un incremento sostenido en su calidad de vida.
Violencia laboral	De acuerdo con la NOM-035-STPS-2018, son aquellos actos de hostigamiento, acoso o malos tratos en contra del trabajador, que pueden dañar su integridad o salud.
Formato	Descripción
F1	Acta de difusión

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Formatos




Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Formato F1: Acta de difusión


Formato de Difusión

Política: _____
 Fecha: (dd/mm/aa)
 Expositor: _____

#	Nombre	Matricula	Departamento	Puesto	Firma
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
n					



Jesús Alejandro Martínez Piña Elaboró	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional Revisó	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica Autorizó
		Clave

Cía. 	Cía. México y Centroamérica
	Manual de procedimientos

Fecha	Septiembre/2023		
Página	62	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Formato F2: Encuesta sobre el “Diagnóstico sobre el entorno organizacional”

Diagnóstico del Entorno Organizacional


Fecha del ciclo que abarca: (d/m/a - d/m/a)
Sucursal: _____

Cuestionario	Nota obtenida	Nota objetivo
	Menciones por personas insatisfechas	% de menciones por personas insatisfechas
1. Mi horario y jornada de trabajo se ha cumplido de acuerdo con la programación realizada		%
2. En el último mes, me han respetado mi día de descanso semanal		%
3. Mi tiempo diario para descanso/comida ha sido respetado		%
4. He tomado mis vacaciones de acuerdo a lo programado		%
5. Me han pagado conforme a la ley los días festivos, feriados o asuetos que he trabajado		%
6. En el último mes cuando he trabajado horas extras, me han pagado correctamente		%
Total de menciones por personas insatisfechas - % total de menciones por personas insatisfechas		%
Total de personas insatisfechas - % de personas insatisfechas		%

COMPLIMIENTO: 0.00 %

7. Siento confianza de expresar mis preocupaciones, sin temor a represalias de parte de mi líder inmediato.		%
---	--	---

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

8. Mi líder inmediato me trata con respeto		
		%
9. ¿Cuándo hay un conflicto existe la confianza de platicarlo y solucionarlo abiertamente con mi líder inmediato?		
		%
Total de menciones por personas insatisfechas - % total de menciones por personas insatisfechas		%
Total de personas insatisfechas - % de personas insatisfechas		%
JEFE INMEDIATO: 0.00 %		
10. En mi área de trabajo me tratan con respeto		
		%
11. ¿Al ingresar un nuevo colaborador(a) el equipo lo recibe de forma amable?		
		%
12. ¿Ante el desacuerdo puedo dialogar abiertamente con mis compañeros(as)?		
		%
13. ¿Mis compañeros(as) y yo trabajamos juntos por el bien del equipo?		
		%
Total de menciones por personas insatisfechas - % total de menciones por personas insatisfechas		%
Total de personas insatisfechas - % de personas insatisfechas		%
AMBIENTE LABORAL: 0.00 %		
14. Mi unidad cuenta con un espacio donde puedo tomar mis alimentos y tiene mesa(s), silla(s), microondas y agua		
		%
15. Mi unidad dispone de sanitarios en buen estado y con suministros (agua, jabón, papel, secador de manos y/o papel)		
		%
		

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	64	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Total de menciones por personas insatisfechas - % total de menciones por personas insatisfechas		%
Total de personas insatisfechas - % de personas insatisfechas		%
16. Cuento con uniformes, equipo de protección personal y herramientas en buen estado para realizar de forma efectiva mi trabajo		%
Total de menciones por personas insatisfechas - % total de menciones por personas insatisfechas		%
Total de personas insatisfechas - % de personas insatisfechas		%
HERRAMIENTAS: 0.00 %		
17. Mi líder inmediato me reconoce cuando tengo un desempeño sobresaliente (Reconocimiento por reuniones virtuales, reuniones presenciales o a través de las plataformas electrónicas de la compañía)		%
Total de menciones por personas insatisfechas - % total de menciones por personas insatisfechas		%
Total de personas insatisfechas - % de personas insatisfechas		%
RECONOCIMIENTO: 0.00 %		
18. En los últimos 6 meses he recibido alguna capacitación en línea o presencial. (Capacitación por charlas, talleres, guías de aprendizaje, materiales virtuales y/o video llamadas, etc.)		%
Total de menciones por personas insatisfechas - % total de menciones por personas insatisfechas		%
Total de personas insatisfechas - % de personas insatisfechas		%
CAPACITACIÓN: 0.00 %		
19. Me siento satisfecho(a) con las acciones que Cía. ha tomado para proteger mi salud durante la contingencia por COVID-19		%

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

20. Cuento con el equipo de protección personal adecuado (Solución sanitizante, cubre bocas, careta, respeto de sana distancia, etc.)		%
21. Me siento comprometido(a) con el trabajo que realizo en Cía. para juntos hacerle frente a esta contingencia		%
22. Recomendaría a Cía. como un buen lugar para trabajar durante esta contingencia		%
Total de menciones por personas insatisfechas - % total de menciones por personas insatisfechas		%
Total de personas insatisfechas - % de personas insatisfechas		%

COVID-19: 0.00 %

Resultados Generales	
Colaboradores encuestados	
Evaluación Final	

Tomar en cuenta que el resultado de la unidad de trabajo lo definen los siguientes criterios.

Requiere Atención Inmediata ■

- Si en CUMPLIMIENTO, JEFE INMEDIATO Y AMBIENTE LABORAL existe el 15% o más de los entrevistados en cada categoría.
- Si el resultado de la visita es menor a 70 puntos

Requiere Atención ■

- Si en CUMPLIMIENTO ó JEFE INMEDIATO ó CONDICIONES FÍSICAS existe el 15% o más de los entrevistados en cada categoría
- Si el resultado de la visita se encuentra entre los 90 y 70 puntos

Cumple Expectativas ■


- Su unidad cumplirá expectativas si ninguno de los criterios anterior se cumple y su RESULTADO VISITA es mayor o igual 90 puntos.

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	66	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Anexos

Anexo A1: Política prevención de riesgos psicosociales

 Cía. México y Centroamérica	POLÍTICA P-CP POLÍTICA PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES	Publicación: 16/10/2021
--	---	-------------------------

Nombre	Política Prevención de Riesgos Psicosociales	Nomenclatura	P-PRP-21
Vicepresidencia	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica	Macroproceso	Recursos Humanos
Área emisora	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Proceso	Clima y Cultura Organizacional
Región	México	Subproceso	Cultura Organizacional

Objetivo

Establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial de la violencia laboral y la promoción de un entorno organizacional favorable y seguro, dentro de oficinas, tiendas, clubs y centros de distribución

Registro

Declaro que he leído y revisado la(s) Política(s) equivalentes de los países que integran Cía. México y Centroamérica, durante proceso de emisión/renovación de esta Política, por lo que el documento queda homologado en México y Centroamérica.

Nombre y Firma

Alcance

Área	Puesto(s)
Cía. de México	Colaboradores(as)
	Presidencia / Vicepresidencia / Dirección / Subdirección / Gerencia / Especialista / Subgerencia / Jefatura / Supervisores (as)
	Supervisor (a) Inmediato / Líder de Recursos Humanos



Jesús Alejandro Martínez Piña Elaboró	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional Revisó	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	68	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Lineamientos generales para dar cumplimiento de la Política de Procedimientos de Prevención de Riesgos Psicosociales

Lineamiento L-01 Responsable Gerencia / Subgerencia / Jefatura / Supervisor
 Son responsables de aplicar esta política y fomentar que los actos de violencia laboral no son tolerados en la Cía., así como ningún incidente que propicie factores de riesgo psicosociales o acciones en contra del entorno organizacional favorable.

Lineamiento L-02 Responsable Gerencia / Subgerencia / Jefatura / Supervisores
 Son responsables de realizar reuniones (uno a uno) con los(as) colaboradores(as) para que todos tengan la oportunidad de exponer sus dudas, inquietudes o quejas relacionadas con su trabajo.

Lineamiento L-03 Responsable Colaboradores (as)
 Son responsables de procurar que las áreas de trabajo; así como las áreas comunes: comedor, baños, sanitarios y accesos se encuentren en buen estado.

Lineamiento L-04 Responsable Colaboradores (as)
 Son responsables de tratar con amabilidad y cortesía a todos los(as) colaboradores(as), visitantes, proveedores y clientes.

Lineamiento L-05 Responsable Colaboradores (as)
 Son responsables de comunicar que los actos de violencia laboral no son tolerados, así como ningún incidente que propicie factores de riesgo psicosocial (ver conceptos anexos) o acciones en contra del entorno organizacional favorable. (Ver Política P-LLVAHD).

Lineamiento L-06 Responsable Colaboradores (as)
 Deben hacer uso de la Política P-CPA cuando deseen aportar sugerencias, reportar anomalías o expresar inquietudes relacionadas con el trabajo, ambiente laboral y situaciones personales, a su jefe(a) directo y niveles siguientes. (Ver Proceso para seguimiento de reportes dentro de la Política P-CPA).

Lineamiento L-07 Responsable Supervisor (a) Inmediato
 Son responsables de generar confianza, compromiso y reforzar el conocimiento entre el personal de su unidad o área, a través de la práctica de Entrenar Caminando en El Piso (ver conceptos anexos). práctica de Cultura Cía. que pide a las y los líderes caminar todos los días por el piso de ventas o el lugar de trabajo para establecer contacto directo con los(as) colaboradores(as) de su equipo, escucharlos, conocerlos, atender sus necesidades y lograr resultados junto con ellos. (Ver Política P-CPA).

Lineamiento L-08 Responsable Colaboradores (as)
 Son responsables de cumplir con los lineamientos indicados en el presente Manual, observar las medidas de prevención para: controlar los factores de riesgo psicosocial, colaborar para contar con un entorno organizacional favorable y prevenir actos de violencia laboral. (Ver Políticas P-RPCC y P- LLVAHD).

Lineamiento L-09 Responsable Gerencia / Subgerencia / Jefatura / Supervisores (as)
 Son responsables de comunicar y predicar con el ejemplo que en la Cía. se prohíbe cualquier acción discriminatoria con base en el estatus de un individuo en todos los aspectos de nuestra actividad comercial y de nuestro negocio, así como de respetar el ejercicio de los derechos de los(as) colaboradores(as) para observar sus creencias o prácticas o para satisfacer sus necesidades relacionadas con la raza, sexo, religión, etnia o edad o cualquier otra condición que pueda dar origen a la discriminación. (Ver Política P-DI).

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	69	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Lineamiento L-10 Responsable Colaboradores (as)

Son responsables de establecer y mantener un ambiente diverso e inclusivo a través de sus comportamientos, brindar igualdad de oportunidades a hombres y mujeres, así como evitar la discriminación, en el acceso al empleo, condiciones de trabajo, desarrollo profesional, capacitación y la participación en los procesos de toma de decisiones. (Ver Política P-DI).

Lineamiento L-11 Responsable Gerencia / Subgerencia / Jefatura / Supervisores (as)

Son responsables de comunicar a los(as) colaboradores(as) el uso de la Política P-CPA, informar o contactar al área de Ética y Cumplimiento, así como remitirlos a la Declaración de Ética cuando requieran reportar situaciones de discriminación o conductas inapropiadas que pongan en riesgo su integridad.

Lineamiento L-12 Responsable Colaboradores (as)

Es responsable de aplicar exámenes médicos a los(as) candidatos(as) que por su función así lo requiera: llevar a cabo exámenes psicométricos para situar a cada colaborador(a) en el puesto para el cual cuenta con capacidades y preparación acordes. (Ver Políticas P-AT y P-VP).

Lineamiento L-13 Responsable Gerencia / Líder de Recursos Humanos

Es responsable de elaborar e implementar planes de capacitación derivados de la detección de necesidades de capacitación e impartir cursos a los(as) colaboradores(as) alineados al desempeño de sus funciones, su seguridad y desarrollo. (Ver Política P-CD).

Lineamiento L-14 Responsable Supervisor (a) Inmediato

Es responsable de evaluar el desempeño de los(as) colaboradores(as) con el objetivo de reconocer su trabajo; retroalimentar, planear y mejorar sus oportunidades para potencializar sus fortalezas. (Ver Políticas P-ED y P-AS).

Lineamiento L-15 Responsable Colaboradores (as)

Son responsables de apegarse a las políticas, procedimientos y lineamientos que se indican en el presente Manual para apoyar al desempeño de sus funciones.

Lineamiento L-16 Responsable Supervisor (a) Inmediato / Líder de Recursos Humanos

Es responsable de que los pizarrones con anuncios, noticias y avisos de interés estén actualizados para que los(as) colaboradores(as) puedan conocer sobre los beneficios con los que cuentan, así como los canales para poder comunicar alguna inquietud.

Lineamiento L-17 Responsable Supervisor (a) Inmediato

Es responsable de promover el desarrollo de sus asociados(as) a través del programa “Mi desarrollo”, con el objetivo de identificar, desarrollar y motivar su crecimiento dentro de la compañía, así como el uso de herramientas para complementar su desarrollo.

Lineamiento L-18 Responsable Colaboradores (as)

Es responsabilidad de los asociados(as) conocer la Política P-VI y conocer el programa “Buscamos tu Talento”, para consultar y postularse a las vacantes disponibles y participar para una promoción o transferencia a otra área.

Lineamiento L-19 Responsable Supervisor (a) Inmediato

Es responsable de vigilar que la distribución del trabajo se realice de forma equitativa entre los colaboradores(as) cumpliendo con la jornada, actividades y responsabilidades para lo cual fue contratado, revisar que las tareas se ejecuten de acuerdo con los procedimientos e instructivos, así como planificar los horarios de trabajo y supervisar que se tengan periodos necesarios de descanso. (Ver Políticas P-ATA y P-PPH).

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	70	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Lineamiento L-20 Responsable Gerencia / Líder de Recursos Humanos

Son responsables de resguardar el expediente de los(as) colaboradores(as) contratados durante su permanencia en la compañía y 18 meses después de su salida, con los documentos indicados en el Anexo 2 de la Política P-CP. También es responsable de resguardar las evaluaciones de desempeño; las evaluaciones psicométricas aplicadas a los(as) colaboradores(as) se resguardan en el sistema.

Responsables de vigilar el cumplimiento

Área (s)	Puesto(s)
Cultura	Subdirección
Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Dirección

Políticas, Procedimientos, Manuales y/u otros Documentos (Normatividad Oficial):

Nomenclatura	Política
P-PRP	Política Prevención de Riesgos Psicosociales
P-CP	Política Contrataciones de Personal
P-AS	Política Administración de Sueldos
P-ATA	Política Administración de Tiempo y Asistencia
P-VP	Política Valuaciones de Puesto
P-CPA	Política Comunicación a Puertas Abiertas
P-PPH	Política Programación y Publicación de Horarios
P-LLVAHD	Política Lugar Libre de Violencia, Acoso, Hostigamiento y Discriminación
P-RPCC	Política Relaciones Personales con otras Colaboradoras y Colaboradores
P-DI	Política Diversidad e Inclusión
P-ED	Política Evaluación de Desempeño
P-AT	Política Atracción de Talento
P-CD	Política Capacitación y Desarrollo
P-VI	Política de Vacantes Internas
PRO-MD	Programa Mi Desarrollo
PRO-BT	Programa Buscamos tu Talento

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	71	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Términos utilizados

<i>Termino</i>	<i>Descripción</i>
Acontecimiento traumático severo	Aquel experimentado durante o con motivo del trabajo que se caracteriza por la ocurrencia de la muerte o que representa un peligro real para la integridad física de una o varias personas y que puede generar trastorno de estrés postraumático para quien lo sufre o lo presencia. Algunos ejemplos son: explosiones, derrumbes, incendios de gran magnitud, accidentes graves o mortales, asaltos con violencia, secuestros y homicidios, entre otros.
Entrenar Caminando en el Piso	ECEP, Práctica de Cultura Cía. que pide a los líderes caminar todos los días por el piso de ventas o el lugar de trabajo para establecer contacto directo con las y los colaboradores para permitir escucharlos, conocerlos, enseñarles, atender sus necesidades y lograr resultados junto con ellas y ellos.
Entorno Organizacional Favorable	Aquel en el que se promueve el sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa; la formación para la adecuada realización de las tareas encomendadas; la definición precisa de responsabilidades para los trabajadores del centro de trabajo; la participación proactiva y comunicación entre trabajadores; la distribución adecuada de cargas de trabajo, con jornadas de trabajo regulares conforme a la Ley Federal del Trabajo, y la evaluación y el reconocimiento del desempeño.
Factores de Riesgo Psicosocial	Aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo sueño-vigilia y de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada de trabajo y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a actos de violencia laboral al trabajador, por el trabajo desarrollado.

Programación de cambios

<i>Versión</i>	<i>Sección Modificada</i>	<i>Descripción</i>	<i>Fecha</i>
1.0	Documento completo	Proceso nuevo	03/10/2019
2.0	Parcial	NOM-035	03/10/2021
<i>Origen</i>	NOM-035	<i>Próxima revisión</i>	16/10/2023

Autorización

	<i>Usuario</i>	<i>Nombre</i>	<i>Estatus</i>	<i>Fecha</i>	<i>Puesto</i>
1	-	Jesús Alejandro Martínez Piña	Autorizó	16/10/2023	Consultor externo
2	MX\XXX0015	XXXXX Hernandez Lozano	Pendiente		Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional
3	MX\XXX000b	XXX XXXX De La Garza Zamarron	Pendiente		Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica

Emisión

Octubre 2022

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	72	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Anexo A2: Política lugar libre de violencia, acoso, hostigamiento y discriminación

 Cía. México y Centroamérica	POLÍTICA P-CLLVAHD POLÍTICA LUGAR LIBRE DE VIOLENCIA, ACOSO, HOSTIGAMIENTO Y DISCRIMINACIÓN	Publicación: 25/06/2019
--	--	-------------------------

Nombre	Política Lugar Libre de Violencia, Acoso, Hostigamiento y Discriminación	Nomenclatura	P-LLVAHD-2019
Vicepresidencia	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica	Macroproceso	Recursos Humanos
Área emisora	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Proceso	Clima y Cultura Organizacional
Región	Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México y Nicaragua	Subproceso	Cumplimiento

Objetivo

Proveer un lugar de trabajo libre de violencia, acoso, hostigamiento y discriminación basado en el estatus de un individuo, en donde todos los colaboradores(as), clientes(as), afiliados(as), u otros individuos con quienes tenemos contacto durante el curso de nuestra actividad comercial y de nuestro negocio sean tratados justa y respetuosamente sin importar su apariencia, creencia, cultura, afiliaciones u otras características personales, siempre en coherencia con los intereses y valores de la Cía., sin afectar los derechos de otros individuos.

Registro

Declaro que he leído y revisado la(s) Política(s) equivalentes de los países que integran Cía. México y Centroamérica, durante proceso de emisión/renovación de esta Política, por lo que el documento queda homologado en México y Centroamérica.

Nombre y Firma

Alcance

Área	Puesto(s)
Recursos Humanos	Comisión Investigadora
Seguridad Corporativa	Subdirección / Dirección
Desarrollo y Talento Organizacional	Dirección
Cía. de México y Centroamérica	Colaboradores(as) Presidencia / Vicepresidencia / Dirección / Subdirección / Gerencia Divisional / Gerencia / Sugerencia / Jefatura / Supervisores(as)

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	73	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Anexo A3: Política relaciones personales con otras colaboradoras y colaboradores



POLÍTICA P-RPCC

POLÍTICA RELACIONES PERSONALES CON OTRAS COLABORADORAS Y COLABORADORES

Publicación: 19/05/2017

Nombre	Política Relaciones Personales con Otras Colaboradoras y Colaboradores	Nomenclatura	P-RPCC-2017
Vicepresidencia	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica	Macroproceso	Recursos Humanos
Área emisora	Dirección Relaciones Laborales	Proceso	Clima y Cultura Organizacional
Región	México	Subproceso	Cumplimiento

Objetivo

Definir los criterios que regulan las relaciones personales entre colaboradores(as) para crear y mantener un ambiente de trabajo positivo, evitar conflictos de interés real o potencial y mantener relaciones de trabajo efectivas.

Registro

Declaro que he leído y revisado la(s) Política(s) equivalentes de los países que integran Cía. México y Centroamérica, durante proceso de emisión/renovación de esta Política, por lo que el documento queda homologado en México y Centroamérica.

Nombre y Firma

Alcance

Área	Puesto(s)
Ética	Officer para México
Unidad	Gerencia / Supervisor(a) Inmediato
Unidad / Recursos Humanos Operaciones	Gerencia / Líder de Recursos Humanos
Cía. de México	Gerencia / Distritales / Subdirección / Dirección / Vicepresidencia Colaboradores(as)

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Anexo A4: Política administración de tiempo y asistencia

 Cía. México y Centroamérica	POLÍTICA P-ATA POLÍTICA ADMINISTRACIÓN DE TIEMPO Y ASISTENCIA Publicación: 27/12/2021															
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">Nombre</td> <td style="width: 40%;">Política Administración de Tiempo y Asistencia</td> <td style="width: 20%;">Nomenclatura</td> <td style="width: 20%;">P-ATA-2021</td> </tr> <tr> <td>Vicepresidencia</td> <td>Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos Operaciones</td> <td>Macroproceso</td> <td>Gobierno</td> </tr> <tr> <td>Área emisora</td> <td>Recursos Humanos Operaciones</td> <td>Proceso</td> <td>Capital Humano</td> </tr> <tr> <td>Región</td> <td>México</td> <td>Subproceso</td> <td>Administración de Tiempo y Asistencia</td> </tr> </table>	Nombre	Política Administración de Tiempo y Asistencia	Nomenclatura	P-ATA-2021	Vicepresidencia	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos Operaciones	Macroproceso	Gobierno	Área emisora	Recursos Humanos Operaciones	Proceso	Capital Humano	Región	México	Subproceso	Administración de Tiempo y Asistencia
Nombre	Política Administración de Tiempo y Asistencia	Nomenclatura	P-ATA-2021													
Vicepresidencia	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos Operaciones	Macroproceso	Gobierno													
Área emisora	Recursos Humanos Operaciones	Proceso	Capital Humano													
Región	México	Subproceso	Administración de Tiempo y Asistencia													
<p>Objetivo</p> <p>Definir las condiciones y lineamientos que rigen el cumplimiento de la asistencia y el tiempo efectivo laborado para los colaboradores(as) que registran sus checadas en el sistema en tiendas, clubs, centros de distribución y call center; así como describir las reglas a seguir durante la programación de los horarios asegurando la correcta aplicación, reglar el uso de sistema de Tiempo y asistencia con la finalidad de cumplir con la legislación laboral aplicable y de auditoria local e internacional.</p> <p>Cumplimiento a Ley(es), Certificación(es) o Gobierno Corporativo</p> <p>G-Gobierno Corporativo, G-Declaración de Ética, C-Norma Oficial Mexicana en Igualdad Laboral y no Discriminación, L-Ley Federal de Trabajo México</p> <p>Responsable de vigilar el cumplimiento</p> <p>Dirección Centro de Servicios Recursos Humanos, Dirección Recursos Humanos Operaciones</p>																



Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	75	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Anexo A5: Política capacitación y desarrollo

	POLÍTICA P-CD	POLÍTICA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	
			Publicación: 16/10/2019

Nombre	Política Capacitación y Desarrollo	Nomenclatura	P-CD-19
Vicepresidencia	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica	Macroproceso	Recursos Humanos
Área emisora	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Proceso	Capacitación
Región	México	Subproceso	-

Objetivo

Establecer los lineamientos de los procesos de diseño, ejecución, evaluación y registro de los programas de capacitación y asignación de becas, con el fin de asegurar estrategias y programas de aprendizaje que desarrollen los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios en los(as) colaboradores(as) de la Cía.

Registro

Declaro que he leído y revisado la(s) Política(s) equivalentes de los países que integran Cía. México y Centroamérica, durante proceso de emisión/renovación de esta Política, por lo que el documento queda homologado en México y Centroamérica.

Nombre y Firma

Alcance

Área	Puesto(s)
Capacitación	Gerencia / Subgerencia Subdirección
Desarrollo de Talento	Dirección
Staff	Dirección / Subdirección
Cía. de México	Colaboradores(as) Área Solicitante

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Anexo A6: Política comunicación a puertas abiertas

 Cía. México y Centroamérica	POLÍTICA P-CPA POLÍTICA COMUNICACIÓN A PUERTAS ABIERTAS	Publicación: 17/08/2017
--	--	-------------------------

Nombre	Política Comunicación a Puertas Abiertas	Nomenclatura	P-CPA-2017
Vicepresidencia	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica	Macroproceso	Recursos Humanos
Área emisora	Subdirección de Relaciones Laborales	Proceso	Clima y Cultura Organizacional
Región	Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México y Nicaragua	Subproceso	Cultura Organizacional

Objetivo

Ofrecer espacio y tiempo para que todos las y los colaboradores de México y Centroamérica aporten sugerencias, reporten anomalías o expresen sus inquietudes relacionadas con el trabajo, ambiente laboral y situaciones personales, a los niveles de supervisión directa y los siguientes.

Registro

Declaro que he leído y revisado la(s) Política(s) equivalentes de los países que integran Cía. México y Centroamérica, durante proceso de emisión/renovación de esta Política, por lo que el documento queda homologado en México y Centroamérica.

Nombre y Firma

Alcance

Área	Puesto(s)
Ejecución de Capacitación	Subdirección
Recursos Humanos Operaciones / Relaciones Laborales	Gerencia / Subdirección
Cía. de México	Colaboradores(as)
	Coordinador(a)
	Gerencia / Administrador(a)
	Gerencia de Tienda
	Supervisores(as)

Anexo A7: Política evaluación de desempeño

 Cía. México y Centroamérica	POLÍTICA P-ED POLÍTICA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Publicación: 19/06/2017
--	--

Nombre	Política Evaluación de Desempeño	Nomenclatura	P-ED-2017
Vicepresidencia	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica	Macroproceso	Recursos Humanos
Área emisora	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Proceso	Evaluación de Personal
Región	México	Subproceso	Evaluación del Desempeño

Objetivo

Medir el desempeño de las y los colaboradores en el cumplimiento de sus objetivos y competencias en un periodo de tiempo determinado.

Registro

Declaro que he leído y revisado la(s) Política(s) equivalentes de los países que integran Cía. México y Centroamérica, durante proceso de emisión/renovación de esta Política, por lo que el documento queda homologado en México y Centroamérica.

Nombre y Firma

Alcance

Área	Puesto(s)
Cía. de México	Gerencia / Líder de Recursos Humanos
	Subgerencia / Jefatura / Supervisor



Jesús Alejandro Martínez Piña Elaboró	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional Revisó	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica Autorizó
		Clave

Fecha	Septiembre/2023		
Página	78	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Anexo A8: Política atracción de talento

 Cía. México y Centroamérica	POLÍTICA P-AT POLÍTICA ATRACCIÓN DE TALENTO	Publicación: 10/03/2017
---------------------------------	---	-------------------------

Nombre	Política Atracción de Talento	Nomenclatura	P-AT-2017
Vicepresidencia	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica	Macroproceso	Recursos Humanos
Área emisora	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Proceso	Reclutamiento y Selección
Región	México	Subproceso	-

Objetivo

Establecer los lineamientos para asegurar que los procesos de atracción de talento sean eficientes y garanticen que los colaboradores(as) que ingresan a la compañía cuenten con las competencias de cada vacante.

Registro

Declaro que he leído y revisado la(s) Política(s) equivalentes de los países que integran Cía. México y Centroamérica, durante proceso de emisión/renovación de esta Política, por lo que el documento queda homologado en México y Centroamérica.

Nombre y Firma


Alcance

Área	Puesto(s)
Atracción de Talento	Colaboradores(as) Subdirección
Atracción de Talento / Unidad	Dirección / Subdirección / Gerencia
Nómina y Compensaciones	Colaboradores(as)
Recursos Humanos Operaciones	Gerencia / Líder de Recursos Humanos Gerencia / Subdirección / Dirección
Cía. de México	Colaboradores(as) Ejecutivos(as) Subdirecciones Vicepresidencia / Dirección

Jesús Alejandro Martínez Piña Elaboró	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional Revisó	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica Autorizó Clave
---	---	---

Fecha	Septiembre/2023		
Página	79	de	81
Sustituye a			
Página		de	
Fecha			

Anexo A9: Política de vacantes internas

	POLÍTICA P-VI	POLÍTICA DE VACANTES INTERNAS	Publicación: 03/04/2019

Nombre	Política de Vacantes Internas	Nomenclatura	P-VI-19
Vicepresidencia	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica	Macroproceso	Recursos Humanos
Área emisora	Dirección de Talento	Proceso	Reclutamiento y Selección
Región	Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua	Subproceso	Reclutamiento y Selección Interno

Objetivo

Promover el desarrollo y crecimiento profesional de los Colaboradores(as) de todos los niveles en Cía., a través de la publicación de vacantes internas en el sistema de postulación interno, promoviendo un proceso transparente e incluyente para todos.

Registro

Declaro que he leído y revisado la(s) Política(s) equivalentes de los países que integran Cía. México y Centroamérica, durante proceso de emisión/renovación de esta Política, por lo que el documento queda homologado en México y Centroamérica.

Nombre y Firma

Alcance

Área	Puesto(s)
Atracción de Talento	Colaboradores(as)
	Subdirección
Recursos Humanos	Colaboradores(as)
Talento	Dirección
Cía. de México y Centroamérica	Colaboradores(as)
	Supervisor(a)
	Usuarios(as) Contratantes

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

Anexo A10: Política diversidad e inclusión

	POLÍTICA P-DI POLÍTICA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN Publicación: 03/02/2021															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">Nombre</td> <td style="width: 40%;">Política Diversidad e Inclusión</td> <td style="width: 20%;">Nomenclatura</td> <td style="width: 20%;">P-DI-2021</td> </tr> <tr> <td>Vicepresidencia</td> <td>Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica</td> <td>Macroproceso</td> <td>Recursos Humanos</td> </tr> <tr> <td>Área emisora</td> <td>Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional</td> <td>Proceso</td> <td>Clima y Cultura Organizacional</td> </tr> <tr> <td>Región</td> <td>México</td> <td>Subproceso</td> <td>Equidad de Género</td> </tr> </table>	Nombre	Política Diversidad e Inclusión	Nomenclatura	P-DI-2021	Vicepresidencia	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica	Macroproceso	Recursos Humanos	Área emisora	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Proceso	Clima y Cultura Organizacional	Región	México	Subproceso	Equidad de Género
Nombre	Política Diversidad e Inclusión	Nomenclatura	P-DI-2021													
Vicepresidencia	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica	Macroproceso	Recursos Humanos													
Área emisora	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Proceso	Clima y Cultura Organizacional													
Región	México	Subproceso	Equidad de Género													
<p>Objetivo</p> <p>Asegurar igualdad de oportunidades y la no discriminación en todos los niveles organizacionales de la empresa.</p> <p>Registro</p> <p>Declaro que he leído y revisado la(s) Política(s) equivalentes de los países que integran Cía. México y Centroamérica, durante proceso de emisión/renovación de esta Política, por lo que el documento queda homologado en México y Centroamérica.</p>																
Nombre y Firma <hr style="border: 1px solid black;"/>																
<p>Alcance</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Área</th> <th style="width: 50%;">Puesto(s)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Talento y Desarrollo Organizacional</td> <td>Dirección</td> </tr> <tr> <td>Cía. de México</td> <td>Presidencia / Vicepresidencia / Dirección / Subdirección / Gerencia Divisional / Gerencia / Sugerencia / Jefatura / Supervisores(as)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Colaboradores(as)</td> </tr> </tbody> </table>				Área	Puesto(s)	Talento y Desarrollo Organizacional	Dirección	Cía. de México	Presidencia / Vicepresidencia / Dirección / Subdirección / Gerencia Divisional / Gerencia / Sugerencia / Jefatura / Supervisores(as)		Colaboradores(as)					
Área	Puesto(s)															
Talento y Desarrollo Organizacional	Dirección															
Cía. de México	Presidencia / Vicepresidencia / Dirección / Subdirección / Gerencia Divisional / Gerencia / Sugerencia / Jefatura / Supervisores(as)															
	Colaboradores(as)															



Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica		
Elaboró	Revisó	Autorizó		
		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">Clave</td> <td></td> </tr> </table>	Clave	
Clave				

Anexo A11: Certificado de cumplimiento con la norma mexicana NMX-R-025-SCFI-2015

Cía. de México y Centroamérica
Comunicación corporativa

Comunicado de prensa
CP35-2018

Cía. de México y Centroamérica recibe el Certificado Oro de la Norma Mexicana en Igualdad Laboral y No Discriminación

- **Por su compromiso con el fortalecimiento de una cultura de Diversidad e Inclusión**
- **Es el principal empleador privado de México con casi 200 mil colaboradores (empleados), de los cuales, 47% son hombres y 53% son mujeres**
- **La compañía tuvo un avance de dos niveles en su evaluación con respecto al 2016**

Ciudad de México a 20 de diciembre de 2018.- Cía. de México y Centroamérica recibió la certificación Oro de la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación, por su compromiso con el fortalecimiento de una cultura de Diversidad e Inclusión, impactando a colaboradores y colaboradoras (empleados), clientes, socios y proveedores del país. La compañía tuvo un avance de dos niveles en su evaluación con respecto al 2016, año en el que tuvo la certificación Bronce.

Cía. de México y Centroamérica fue acreedora a esta certificación al obtener 84 de 100 puntos y 4 de 5 medidas inclusivas, que son: clima laboral; procesos de reclutamiento y selección con igualdad de oportunidades; uso de lenguaje incluyente, no sexista y accesible; flexibilización de horarios de trabajo; salas de lactancia; licencias de paternidad; accesibilidad de espacios físicos, así como mecanismos para prevenir, atender y sancionar la discriminación y violencia laboral.

Para Cía. de México y Centroamérica es esencial que exista un ambiente basado en el respeto, que propicie que nuestros colaboradores puedan ser ellos mismos. Por eso, nos llena de satisfacción el avance de estos dos años en la evaluación, pues es una muestra del interés que tiene la compañía por fortalecer su cultura de Diversidad e Inclusión.

Desde el año 2012, la compañía cuenta con un Consejo Consultivo de Diversidad e Inclusión conformado por un equipo de líderes encargados de promover estrategias, programas e iniciativas que permiten la identificación, desarrollo, promoción y retención de talento, enfocados en cuatro pilares: Personas con Discapacidad, Diversidad Sexual, Equidad de Género y Diversidad Generacional.

La Norma Mexicana en Igualdad Laboral y No Discriminación se lleva a cabo cada dos años y es promovida por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS), el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) y el Consejo Nacional para Prevenir y Eliminar la Discriminación (CONAPRED). Dicha norma reconoce a los centros de trabajo públicos, privados, y sociales, establecidos en la República Mexicana, que cuentan con políticas y prácticas en materia de igualdad laboral y no discriminación.

Cía. de México y Centroamérica

Contribuimos a mejorar la calidad de vida de las familias en México y Centroamérica

Jesús Alejandro Martínez Piña	Dirección de Desarrollo y Talento Organizacional	Vicepresidencia Sr. de Recursos Humanos México y Centroamérica
Elaboró	Revisó	Autorizó
		Clave

5. Capítulo V. Resultados esperados

En la introducción de este trabajo se aborda parte de la historia que ayudo a profundizar y entender los problemas médicos que aquejaban a los trabajadores independientemente de la labor o puesto de trabajo que realizaran, al tratarse de un problema médico relacionado con la salud mental y con consecuencias variables, resulta complicado desarrollar una herramienta capaz de resolver de manera eficaz todos los casos, por lo tanto, la propuesta de utilizar un manual de procedimientos pretende servir a la administración con dos objetivos en particular.

Primero se plantea como propuesta de solución para el cumplimiento del ordenamiento jurídico que marca la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, factores de riesgo psicosocial en el trabajo-identificación, análisis y prevención, de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la utilización e implementación de un manual de procedimientos sirve como guía para el desarrollo de actividades que ayudaran a dar cumplimiento de manera práctica y sencilla empleando las herramientas con las que ya cuenta la organización. Se espera cumplir con los numerales de la NOM-035 de acuerdo con la clasificación en la que se ubica la unidad de estudio de este trabajo por campo de aplicación, para centros de trabajo en los que laboran más de 50 trabajadores, que deberá cumplir con los numerales 5.1, del 5.3 al 5.8, 7.1 Inciso b, del 7.2 al 7.9 y 8, con algunas condicionantes y obligaciones específicas para cada tipo de organización y usando los protocolos, políticas y documentación con la que ya se cuenta.

El manual modelo fue diseñado según las características propias de la unidad de ejemplo, considerando las características físicas del inmueble, ubicación, plantilla, organigrama, departamentos, administración interna, apoyo externo, responsabilidad de puestos, avance en materia legal que dan cumplimiento a otros temas jurídicos, documentación, acreditaciones, programas y políticas implementadas, sin embargo, la solución aquí expuesta no aplica para todo tipo de organizaciones, ya que para ello se tendría que emplear un modelo que se ajuste a las características y necesidades de cada organización.

Gracias al apoyo e información proporcionada por algunos colaboradores, se pudo utilizar toda la información sobre programas, herramientas, actividades, políticas y procesos con los que la organización ya cuenta para formar una guía estructurada y sistematizada para que la administración siga los pasos para dar cumplimiento a la NOM-035 de acuerdo con las características de la unidad analizada, por lo tanto, ayudara a tener la documentación necesaria para cualquier revisión o inspección por parte de la STPS.

Como segunda propuesta de apoyo, se pretende fortalecer el desarrollo de un entorno organizacional favorable para todos los colaboradores que, al mezclarse con otras prácticas, se reducen aquellas condiciones que desencadenan en factores de riesgo psicosocial, esto debe mejorar el rendimiento y desempeño de los colaboradores, pero también mejora la productividad, el ambiente laboral, las condiciones de trabajo y los tan anhelados resultados organizacionales.

Este manual no enlista las prácticas necesarias para desarrollar un entorno seguro para el trabajador, solo cumple con las bases mínimas para dar cumplimiento a una normativa, dependerá de la administración su aplicación, la constancia y la búsqueda por la mejora continua para que la aplicación de este tipo de normativas alcancen su fin y no solo sirvan como advertencia para el funcionamiento de la organización, sino que alcancen a desarrollar un entorno laboral más saludable para el trabajador en general, reitero que solo el cumplimiento de un documento no basta para obtener resultados favorables de un momento a otro.

Las prácticas enfocadas en favorecer y cuidar la mano de obra en el trabajo, trae beneficios tanto para el patrón como para la organización y los empleados, de ahí importancia de utilizar estas herramientas que benefician a todos, si bien se trata de una norma jurídica que se debe acatar, en realidad sirve para la mejora continua de la practica administrativa, al cuidar del trabajador, su calidad de vida, la salud y desarrollo laboral.

Conclusiones

Dentro de las obligaciones de los patrones está el cumplir con todas las normas aplicables a su organización, artículo 132º Ley Federal del Trabajo, CDHCU (2022), esto incluye cuidar la integridad física y emocional del trabajador, proporcionándole herramientas, un lugar digno, capacitación e información en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo para que se pueda desempeñar de manera eficiente en su puesto de trabajo, algunas de estas reglas y leyes parecerían no pertenecer a la manera de vivir y de pensar de nuestros tiempos, pero no podemos olvidar que así como existen organizaciones capaces de cubrir los requerimientos y normativas vigentes, existen algunas otras donde el cumplimiento de los reglamentos no parecen ser tan importantes, podría pensarse que la normatividad solo aplica para aquellas organizaciones interesadas en el desarrollo, crecimiento, expansión, con lineamientos, estructuradas, etc., es decir aquellas a las que al parecer si les interesa la salud del trabajador, las jornadas de trabajo, el tiempo extra, la calidad de sus servicios

o la productividad, algo debe quedar claro, las leyes, reglamentos, normas, decretos, etc., están para que toda organización las cumpla, solo que no podemos olvidar que también existe el comercio informal, aunque no es tema tratar para este caso.

Para aquellas empresas que deben enfrentarse a la competitividad global, el cumplimiento de las NOM parece ser un aliado más que un requisito para operar, evaluar la situación actual de la empresa, la organización, el trabajo en equipo, la prevención, liderazgo, administración, etc. son términos utilizados en el entorno laboral moderno, utilizamos y estudiamos estos términos en toda corriente o herramienta moderna de administración como la reingeniería, outsourcing, benchmarking, empowerment, just in time, etc., desatender factores que afectan a la organización como la explotación laboral, el acoso, el burnout, los riesgos psicosociales, etc. ponen en riesgo cualquier herramienta implementada para mejorar la productividad. Dar cumplimiento a una normativa obliga a la empresa a mejorar su entorno laboral para impulsar la productividad, entonces estamos actualizando los procesos, innovando y buscando soluciones a problemas existentes.

Cuando hablamos de estrés laboral no hablamos de un colaborador maltratado y molesto lleno de trabajo con malos jefes y procesos engorrosos, al que no le da tiempo de nada y que tiene problemas emocionales, estaríamos confundiendo una persona estresada con los factores que provocan que ese mismo colaborador llegue a esa situación, entonces, de nada sirve utilizar sistemas innovadores si antes no evaluamos, identificamos y corregimos factores internos o externos que afectan cualquier inversión realizada para mejorar procesos, a fin de cuentas son los mismos trabajadores con falta de conocimientos, con cansancio y con estrés, son los que promoverán esos cambios que en definitiva ayudaran más no resolverán problemas con el entorno laboral.

Por lo nuevo que resulta para nuestro país implementar este tipo de gestión en el entorno laboral, considero nos encontramos en la etapa de prueba, faltará tiempo para evaluar los resultados y efectuar correcciones o ajustes para emprender nuevas pruebas que mejoren las condiciones internas de trabajo, además no debemos olvidar que se trata de una cadena de resultados, si el trabajador está presionado con estresores laborales, decae la productividad, la seguridad y la calidad, afectando no solo al trabajador en su puesto de trabajo sino también los resultados de la compañía.

En síntesis, cuándo entendemos lo que la norma pide para implementar en los centros de trabajo, se puede notar que la normatividad no es limitativa, es innovadora, ya que apoya en la productividad cuidando la mano de obra.

De manera ordenada, a la organización le corresponde controlar y prevenir futuros riesgos, promover y generar acciones correctivas, cuidar y atender al personal, una vez que se efectúan

cambios y se aplican en toda la organización, es necesario recabar datos para medir la mejoras que deberán ajustarse de acuerdo a cada resultado obtenido hasta obtener resultados positivos o los esperados por la compañía, solo hasta entonces podrá tomarse como ejemplo y replicarse en otras unidades de trabajo o incluso en otros formatos, siempre y cuando se analice la situación de cada organización y ajustar los cambios de acuerdo a las necesidades de cada administración.

La administración organizacional ha venido evolucionando igual que todos los demás elementos que la componen, la mano de obra no es el único detalle que se debe estudiar y mejorar, existen otros factores que suman a la cadena de producción, sin embargo, la suma de elementos que ayuden en la mejora continua, hace que la organización sea capaz de hacer frente a nuevos retos y competidores más fuertes, que al igual que nosotros, están en la búsqueda de mejoras en todos los aspectos para sobresalir en la lucha competitiva.

Este trabajo además de ayudar a la profesión administrativa a tener más herramientas de apoyo, intenta ayudar a entender a la organización, que el trabajador, no es una máquina productiva, se trata de individuos con razones, motivaciones, preocupaciones, alegrías, finalidades, etc. una vez entendamos eso, podemos buscar las herramientas para eficientar la mano de obra en el proceso productivo, los estresores laborales solo son un tema de varios que se conocen y a pesar de estar en pleno siglo XXI aún estamos lejos de encontrar el proceso eficiente, dependerá de nosotros seguir desarrollando e implementando estrategias que ayuden al individuo, la organización, y a la profesión a seguir mejorando.

Por razones de confidencialidad y a fin de garantizar la protección de datos personales y sobre su divulgación, es que los nombres de marcas y personas se han cambiado en este trabajo.



Referencias

- Antezana de Guzmán P. (2012). Historia del derecho laboral. Scielo; Fides Et Ratio v.5 n.5 La Paz abr. 2012. Disponible en: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2012000100007 consultado el 22 de enero de 2023.
- Bocanegra Gastélum C. (2007). La cultura Wal Mart. Scielo; Estud. soc vol.15 no.30 Hermosillo jul./dic. 2007. Disponible en: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-45572007000200007#:~:text=Hasta%201992%2C%20Sam%20Walton%20su,sin%20ofertas%20o%20precios%20especiales". consultado 11 de febrero de 2023.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2022). Ley Federal del Trabajo. Disponible en: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>
- Candelas Ramírez E., Hernández Mendoza F., Montero Montiel G., García Ortíz M. E., García Chavero M. P. (2012). Fundamentos de Administración; apunte electrónico. México, Sistema de Universidad Abierta y a Distancia, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Carabello Payares A. M. (2013). Evaluación de la gestión administrativa, financiera y comercial de las cooperativas asociadas a CONFECOOP Caribe. Disponible en: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1314/#indice> consultado 6 de noviembre de 2022
- Chiavenato I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México, McGraw-Hill.
- Consejo General de Psicología en España (2013). La mitad de los trabajadores europeos soporta estrés laboral. Disponible en: <https://www.infocop.es/viewarticle/?articleid=4570> consultado el 28 de abril de 2023.
- Comisión Nacional de los Derechos Humanos (2023). Se promulga la Ley de Seguridad Social, base del Instituto Mexicano del Seguro Social. Disponible en: <https://www.cndh.org.mx/noticia/se-promulga-la-ley-de-seguridad-social-base-del-instituto-mexicano-del-seguro-social#:~:text=El%2019%20de%20enero%20de,la%20Ley%20del%20Seguro%20Social>. consultado el 15 de abril de 2023.
- Comisión Nacional de los Derechos Humanos (2023). Se promulga la primera Ley Federal del Trabajo. Disponible en: <https://www.cndh.org.mx/noticia/se-promulga-la-primera-ley-federal-del-trabajo-0#:~:text=Los%20derechos%20laborales%20son%20derechos,de%20estos%20derechos%20>

deben%20contar.%E2%80%9D&text=El%2028%20de%20agosto%20de,primera%20Ley%20Federal%20del%20Trabajo. consultado el 15 de abril de 2023.

Cruz Soto L. A., Escobar Mellado J. A., Julián Peña M., Pérez Guzmán Y. (2012). Teoría del conocimiento; apunte electrónico. México, Sistema de Universidad Abierta y a Distancia, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México.

Diaz Pincheira F. J., Carrasco Garces M. E. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. Revista Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México. Disponible en: <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/issue/view/100> consultado el 22 de enero de 2023.

Dirección General de Comunicación Social, UNAM (2022). Los mexicanos, los más estresados en el mundo. Disponible en: https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2022_305.html consultado el 28 de abril de 2023.

EBSCO Industries Inc. (2017). Company Profile; Wal-Mart Stores Inc. Disponible en: <https://eds.s.ebscohost.com/eds/resultsadvanced?vid=13&sid=b32bb865-b8ba-4e03-8dd0-9d0768175422%40redis&bquery=Walmart+Inc+SWOT+Analysis&bdata=JmNsaTA9RIQmY2x2MD1ZJmNsaTE9RIQxJmNsdjE9WSZsYW5nPWVzJnR5cGU9MSZzZWZyY2hNb2RIPVN0YW5kYXJkbnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d>

EBSCO Industries Inc. (2018). Company Profile; Wal-Mart Stores Inc. Disponible en: <https://eds.s.ebscohost.com/eds/resultsadvanced?vid=13&sid=b32bb865-b8ba-4e03-8dd0-9d0768175422%40redis&bquery=Walmart+Inc+SWOT+Analysis&bdata=JmNsaTA9RIQmY2x2MD1ZJmNsaTE9RIQxJmNsdjE9WSZsYW5nPWVzJnR5cGU9MSZzZWZyY2hNb2RIPVN0YW5kYXJkbnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d>

EBSCO Industries Inc. (2019). Company Profile; Wal-Mart Stores Inc. Disponible en: <https://eds.s.ebscohost.com/eds/resultsadvanced?vid=13&sid=b32bb865-b8ba-4e03-8dd0-9d0768175422%40redis&bquery=Walmart+Inc+SWOT+Analysis&bdata=JmNsaTA9RIQmY2x2MD1ZJmNsaTE9RIQxJmNsdjE9WSZsYW5nPWVzJnR5cGU9MSZzZWZyY2hNb2RIPVN0YW5kYXJkbnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d>

EBSCO Industries Inc. (2020). Company Profile; Wal-Mart Stores Inc. Disponible en: <https://eds.s.ebscohost.com/eds/resultsadvanced?vid=13&sid=b32bb865-b8ba-4e03-8dd0-9d0768175422%40redis&bquery=Walmart+Inc+SWOT+Analysis&bdata=JmNsaTA9RIQmY2x2MD1ZJmNsaTE9RIQxJmNsdjE9WSZsYW5nPWVzJnR5cGU9MSZzZWZyY2hNb2RIPVN0YW5kYXJkbnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d>

- EBSCO Industries Inc. (2021). Company Profile; Wal-Mart Stores Inc. Disponible en: <https://eds.s.ebscohost.com/eds/resultsadvanced?vid=13&sid=b32bb865-b8ba-4e03-8dd0-9d0768175422%40redis&bquery=Walmart+Inc+SWOT+Analysis&bdata=JmNsaTA9RIQmY2x2MD1ZJmNsaTE9RIQxJmNsdjE9WSZsYW5nPWVzJnR5cGU9MSZzZWZyY2hNb2RIPVN0YW5kYXJkNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d>
- EBSCO Industries Inc. (2022). Company Profile; Wal-Mart Stores Inc. Disponible en: <https://eds.s.ebscohost.com/eds/resultsadvanced?vid=13&sid=b32bb865-b8ba-4e03-8dd0-9d0768175422%40redis&bquery=Walmart+Inc+SWOT+Analysis&bdata=JmNsaTA9RIQmY2x2MD1ZJmNsaTE9RIQxJmNsdjE9WSZsYW5nPWVzJnR5cGU9MSZzZWZyY2hNb2RIPVN0YW5kYXJkNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d>
- Franklin Fincowsky E. B. (2009). Organización de empresas. México, McGraw-Hill.
- Fred R. David (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México, Pearson Educación.
- Instituto Mexicano del Seguro Social (2018). Estrés Laboral. Disponible en: <http://www.imss.gob.mx/salud-en-linea/estres-laboral> consultado el 29 de octubre de 2022.
- Martín J. (2019). Los principios de fayol y las funciones básicas de la empresa. Cerem International Business School. Disponible en: <https://www.cerem.mx/blog/los-principios-de-fayol-y-las-funciones-basicas-de-la-empresa>
- Moreno Jiménez B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. Scielo; medicina y seguridad del trabajo vol.57 supl.1 Madrid. Disponible en: https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2011000500002&lng=en&nrm=iso&tlng=en
- Murphy A. y Contreras I. (2022). The Global 2000. Forbes. Disponible en: <https://www.forbes.com/lists/global2000/?sh=2cb8c5445ac0#tab:overall> consultado el 10 de febrero de 2023.
- Ortega Andeane P. O. (2002). Planteamiento del problema de investigacion. México, Departamento de Publicaciones de la Facultad de Psicología de la UNAM diciembre 2002. Facultad de Psicología, UNAM.
- Rodríguez Valencia J. (2007). Administración moderna de personal. México, CENGAGE Learning.
- Sánchez J. M. (2010). Estrés laboral. Hidrogénesis; Revista del Instituto Costarricense de Acuerdos y Alcantarillados. Disponible en: <https://www.aya.go.cr/centroDocumetacion/Revista%20Hidrognesis/Revista%20Hidro%C3%A9nesis%20Vol.%208%20No.2.%202010.pdf> consultado el 28 de abril de 2023.

- Secretaría de Economía (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Disponible en: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009#gsc.tab=0 consultado el 18 de febrero de 2023.
- Secretaría de Relaciones Exteriores (2005). Guía técnica para la elaboración de manuales de organización. Disponible en: https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_org.pdf consultado el 18 de febrero de 2023.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2009). Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2009; para la igualdad laboral entre mujeres y hombres. Disponible en: <https://www.stps.gob.mx/bp/anexos/igualdad%20laboral/2.%20norma%20mexicana%20para%20la%20igualdad%20laboral.pdf> consultado el 18 de febrero de 2023.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2014). Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo. Disponible en: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n152.pdf> Consultado el 11 de febrero de 2023.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2018). Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. Disponible en: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018#gsc.tab=0
- Unidad General de Asuntos Jurídicos (2020). Título sexto; del trabajo y la previsión social, artículo 123. Disponible en: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Constitucion/articulos/123.pdf> consultado el 4 de noviembre de 2022.
- Valeriano Ortiz L. F. (2008). La administración como ciencia, técnica y arte. Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos Vol. 11, N° 22, Lima, diciembre 2008. Disponible en: https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v11_n22/pdf/a02v11n22v.pdf consultado el 6 de noviembre de 2022.
- Victoria Alvarado G. (2020). La cultura Wal-Mart en México y el trabajador de sistemas en la era de la información. Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo, ISSN-e 2591-2755, Vol. 4, N° 9, 2020. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7689638> consultado el 7 de noviembre de 2022.

- Vivanco Vergara M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. Scielo; Universidad y Sociedad vol.9 no.3 Cienfuegos jul.-set. 2017. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038
- Walmart Inc. (2017). Líder de Recursos Humanos; Manual de Trainee.
- Walmart Inc. (2021). Informe 2021. Disponible en: <https://generadorestudio.com/proyectos/Walmex2021/index.html> consultado el 6 de noviembre de 2022.
- Walmart Inc. (2022). Información financiera. Disponible en: <https://www.walmex.mx/informacion-financiera/anual.html> consultado el 6 de noviembre de 2022.
- Walmart Inc. (2023). Historia. Disponible en: <https://www.walmartmexico.com/conocenos/historia> consultado el 6 de noviembre de 2022.
- Welsch G. A., Hilton R. W., Gordon P. N., Rivera Noverola C. (2005). Presupuesto; planificación y control. México, Pearson Educación.

