



UNAM IZTACALA

Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Estudios Superiores de Iztacala
Sistema de Universidad Abierta y a Distancia

Licenciatura En Psicología

Programa de Profundización en Psicología Organizacional

Título del trabajo

Evaluación de las necesidades de capacitación y condiciones
ambientales en una Institución Pública

Reporte de Estancias de Investigación y Servicio

Que para obtener el título de: Licenciado en Psicología

P R E S E N T A (N)

Felipe Echeverría Aquino

Director: Lic. Angélica Carreón Acevedo

Dictaminadores:

Secretario: Lic. Oscar Iván Negrete Rodríguez

Vocal: Mtro. Sergio Javier Juárez Dávalos



Los Reyes Iztacala, Tlalnepantla, Estado De México

Diciembre 2013



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.

RESUMEN

En el presente documento se traducen las observaciones derivadas de las estancias efectuadas en la Dirección de Patrimonio de la Secretaría de Administración del Gobierno del Estado de Oaxaca; el objetivo general de este trabajo es verificar el grado de satisfacción y confort laboral de los Jefes de Oficinas adscritos a la Dirección; se invita a reflexionar sobre la importancia de establecer la normatividad que permita el funcionamiento de la organización interna y que regule los espacios físicos que deben ser considerados en la construcción de espacios laborales. Destaca la importancia de establecer un diseño de capacitación institucional que permita delegar el don de mando, reduzca los conflictos internos y que permita identificar oportunamente las limitaciones en el desempeño del empleado. Se insiste que si un espacio laboral no ofrece los elementos esenciales de comodidad y confort para el empleado su desempeño, desarrollo psicológico y social se verán seriamente afectados.

Se concluye que los niveles de insatisfacción de los Jefes de Oficina se derivan de una inadecuada Planeación Estratégica, se recomienda el establecimiento de la normatividad que regule las relaciones laborales y se ejecuten las adecuaciones necesarias que permitan la armonía entre el trabajador y puesto de trabajo.

Palabras clave: Ergonomía, Capacitación, Organización, normatividad, laboral, trabajo.

ABSTRACT

This document is translated observations from the stays on the Heritage of the Ministry of Government Administration of the State of Oaxaca, the overall objective of this study is to determine the degree of job satisfaction and comfort of the Heads of Offices assigned to the address, are invited to reflect on the importance of regulations permitting operation of the internal organization and to regulate the physical spaces that must be considered in building workplaces. Stresses the importance of an institutional training design that allows the gift delegate control, reduce internal conflicts and to identify limitations timely employee performance. He insists that if a workplace does not offer the essential elements of convenience and comfort for the employee performance, psychological and social development will be seriously affected.

It was concluded that the levels of dissatisfaction of the Heads of Office stem from inadequate strategic planning, we recommend the establishment of regulations governing labor relations and run the necessary adjustments to allow harmony between worker and job.

Keywords: Ergonomics, Training, Organization, regulations, work.

INTRODUCCIÓN

La Psicología es una ciencia enfocada al estudio del pensamiento y de la conducta humana apoyada en la investigación científica, desde sus inicios y debido a la existencia de un amplio campo de estudio ha colaborado con otras disciplinas, cediendo información en algunas ocasiones y en otras retomando aquella que se ha generado mediante el proceso de investigación; los cambios que se han concebido en torno al hombre han dado la pauta para que esta ciencia considere el estudio y análisis de estos fenómenos como los principales generadores de cambios en su comportamiento, sentándose de esta forma las bases para que la Psicología de inicio a nuevas investigaciones e incremente su área de influencia.

A inicios del siglo XIX los conflictos armados internacionales y posteriormente el rápido crecimiento de la industria motivaron inicialmente el desarrollo de los primeros estudios psicológicos enfocados a la selección de los individuos y al estudio organizacional; fue hacia el año de 1904 cuando por primera ocasión el término de Psicología Industrial aparece en un escrito derivado de un descuido de impresión por W. L. Bryan (Muchinsky, 2002) en los cuales se pretendía dar sentido a los estudios sobre la influencia de las personas en el medio laboral; con esta acción se dio un paso importante en esta disciplina desencadenándose una serie de sucesos que marcan el desarrollo de los estudios enfocados a estudiar la situación laboral de los trabajadores; lo anterior vino enmarcado por el uso de nombres diferentes hacia esta disciplina según el país y sus características tomando el nombre de Psicología del Trabajo, Psicología Industrial, Psicología Ocupacional o Psicología Laboral y Organizativa; por su rápida aceptación y crecimiento en este nuevo orden, se debe en esencia a las ventajas económicas que en un principio se obtuvo por sus primeras aplicaciones; iniciándose de esta manera un rápido incremento en la demanda de psicólogos para efectuar investigaciones aplicadas en las organizaciones (Alcover de la Hera et al. 2012).

Siguiendo el mismo orden de ideas la inclusión de la Psicología en el sector organizado se debe en principalmente a sus aportaciones en las actividades bélicas, al acelerado crecimiento de la industria, al desarrollo del comercio así como a la demanda de profesionales para incrementar la productividad en las empresas; respecto al primer

fenómeno la Psicología Organizacional destaca por aportar los test de inteligencia Alfa y Beta los cuales promovieron una adecuada selección de reclutas durante la Primera Guerra Mundial, en el desarrollo de la Segunda Guerra Mundial los psicólogos contribuyeron a que las pruebas de clasificación en el ejército se aplicaran de forma generalizada consintiéndose la reducción del tiempo de análisis, selección y clasificación de conscriptos; a medida que los resultados mostraron un gran avance en la selección de personal militar, en la industria se crea un inmenso interés por esta disciplina instaurándose las condiciones para su aplicación en el ámbito laboral; un efecto que incentivo su aplicación y rápida aceptación fueron los resultados que se obtuvieron tras las investigaciones efectuadas al interior de las empresas para tratar de identificar ciertas actitudes de los empleados destacando en este sentido los estudios efectuados en la fábrica Hawthorne de la Wester Electric Company, esta rápida aceptación se dio en base a que en la industria se comenzó a dar gran importancia a la productividad considerándose al trabajador como la parte fundamental de este proceso, además de que por primera vez se comenzó a observar la integración de pequeños grupos de trabajo; en otro sentido la búsqueda constante de soluciones de las relaciones laborales, la exploración de la plena satisfacción y bienestar social de los empleados por primera vez ponen de manifiesto la complejidad de la conducta humana (Muchinsky, 2002) quedando su estudio a merced de los psicólogos organizacionales.

El estallido de la Segunda Guerra mundial y el desarrollo de la carrera armamentista trae nuevas exigencias a la necesidad de reclutar y seleccionar personas para puestos de mayor responsabilidad dentro de las fuerzas armadas; ante esto, la psicología contribuye con el desarrollo de pruebas de carácter colectivo brindando especial atención a las tareas desarrolladas a nivel grupal, esta vez enfocándose especialmente a las reacciones de tipo emocional e interpersonal ante las situaciones de estrés y frustración, con esto se dio un gran paso al desarrollo de la psicología aplicada y a la ingeniería creándose con esto los primeros simuladores; estos avances en su oportunidad, fueron puesto a disposición de la industria gracias a los resultados que se obtuvieron por su aplicación en las guerras, según Muchinsky (2002) la Primera Guerra Mundial contribuyo con la integración de la psicología en el campo organizado y adquiere por primera vez el reconocimiento social, pero es en el desarrollo de la Segunda Guerra Mundial cuando su auge aumenta gracias a la

generación de psicólogos especialmente en el campo aplicado; estos resultados motivaron que años más tarde la psicología se adentrará en el análisis de los procesos productivos que cada vez demandaban una mayor competencia e interacción entre los trabajadores, la selección del personal calificado que hiciera frente al perfeccionamiento de la tecnología y a la utilidad de maquinaria especializada en los procesos productivos; ante estas demandas y considerando la necesidad del sector productivo por psicólogos en las áreas laborales en el año 1946 la APA (American Psychological Association) crea la División de Psicología Industrial con rápido auge en Colegios y Universidades por su enfoque a estudios de carácter organizacional poniéndose total énfasis a las situaciones laborales de carácter conductual, con esto la Psicología Organizacional adquiere un sentido científico y práctico que le convierte en una disciplina diversificada en diferentes subespecialidades, con grandes logros científicos y académicos.

Lo importante en relación a los planteamientos antes descritos es de que actualmente la Psicología Organizacional cuenta con la contribución de distintas disciplinas afines, las cuales aportan información de aplicación un tanto general ya que pueden ser utilizadas en otras áreas de la psicología, tales como en la psicología clínica, de la salud y la educativa; por su carácter la psicología organizacional posee un campo de aplicación que va de lo individual a lo colectivo; Alcover de la Hera et al. (2012) define a la psicología aplicable al campo organizacional como una *“ciencia básica y aplicada cuyo objeto de estudio es la conducta humana y la experiencia laboral en el triple plano personal, interpersonal y organizacional-social”*; la describe como básica porque se interesa en la descripción, explicación y predicción, mediante el desarrollo de teorías científicamente contrastadas por los fenómenos que se generan al interior de las organizaciones; aplicada porque cuenta con los elementos necesarios para intervenir en la resolución de problemas reales que lleguen a generarse en el contexto laboral, además de que procura el mejoramiento de la calidad de vida del trabajador; por lo antes descrito la importancia de la Psicología Organizacional se funda en el hecho de que aproximadamente a cien años de su instauración ha demostrado su eficacia, tanto en la investigación como en el campo aplicado, contribuyendo al surgimiento de nuevas vertientes de estudio y análisis, además de que se ha convertido en una

importante fuente de información para disciplinas como la ergonomía, la administración entre otras.

La base en la que se cimenta el crecimiento de una organización está fundamentada en su cultura organizacional considerada como el conjunto de valores, creencias y entendimientos que los miembros de una organización tienen en común, ofrece la oportunidad de establecer formas definidas de pensamiento, sentimientos y reacciones que guían los procesos de decisión y otras actividades de sus integrantes de forma recurrente (García, Elizalde, Muratalla, 2006); en este sentido, ante la influencia de diferentes actores sociales la mayoría de las organizaciones están propensas a crear una cultura que le diferenciará de otras dentro de una misma rama industrial o incluso de la sociedad; éste sistema de valores y creencias compartidos permiten la interacción de las personas de tal forma que al interior de una organización sea posible la generación de ciertas normas de comportamiento específico; las organizaciones de éxito son aquellas que poseen culturas fuertes que atraen la atención de los posibles colaboradores, poseen la capacidad de recompensar y de generar una firme alianza con sus trabajadores por lo que el desempeño de sus funciones asegurara el cumplimiento de las metas de la empresa; estos autores manifiestan que es necesario resaltar el papel del sistema de administración en las empresas y que debe ser enfocado en dar forma a los valores culturales que mejor convengan a la empresa, por lo tanto mientras se cuente con administradores eficientes que usen correctamente los símbolos, creencias y rituales de la cultura que prevalece en la empresa se obtendrán sin dilación la aceptación de metas y la motivación del personal estará asegurado por un compromiso de carácter a largo plazo; abundan, que en lo que respecta a las organizaciones burocráticas es común que en éstas no puedan desarrollarse culturas únicas, valores, creencias o normas de comportamientos compartidos, más bien en este sector es donde las políticas y las reglas ofrecen los lineamientos para las acciones; en consecuencia se puede determinar que cuanto más fuerte es una cultura se obtiene una organización adaptable-orgánica a diferencia de aquellas donde los valores, creencias y normas no son debidamente aceptadas por lo que se pueden generar efectos nocivos en el desempeño de los trabajadores (García, Elizalde, Muratalla, 2006).

Las organizaciones complejas se componen de un sinnúmero de grupos y departamentos diferentes que poseen sus propias culturas, así en lugar de ser un fenómeno monolítico la cultura organizacional se integra por varias subculturas las cuales se encuentran vinculadas, interconectadas y ocasionalmente en conflicto constante; por lo tanto es necesaria la existencia de una cultura firme de carácter central que asegure la acción cooperativa al interior de las organizaciones, pero a su vez de subculturas variables que fomenten la diversidad, la innovación y la adaptación ante diferentes circunstancias; bajo este contexto en las organizaciones empresariales es común la existencia de mayores indicios de tolerancia hacia las variaciones individuales o de grupo, en estos casos los esfuerzos e intereses de la gente y de grupos con diferentes valores y estilos de vida requieren de la habilidad necesaria por parte de los administradores para encausar hacia el camino que mejor convenga la esencia de la cultura (García, Elizalde, Muratalla, 2006).

Entonces para que una organización se considere exitosa es necesario que exista congruencia entre la cultura de la organización, sus estrategias clave y el estilo prevaleciente de sus administradores, actualmente este es el objetivo que persiguen las organizaciones y se ha convertido en un reto a vencer, pues en el caso de que exista una cultura resistente a los cambios que ocurrirán de una u otra forma la organización estará condenada al eminente fracaso; ante este panorama el vínculo más importante entre la cultura y las estrategias de la organización dependen en gran medida del estilo administrativo que se establezca en la empresa; en consecuencia si se tiene una administración efectiva, ésta puede facilitar la fusión del conocimiento y la experiencia en la sabiduría, porque se estaría haciendo uso de un estilo de administración positivo el cual tienden a ser más satisfactorio, efectivo y eficiente para sus integrantes; por lo tanto, cuando un administrador optimista y positivo se encuentra a cargo, éste creerá en sí mismo y confiará en lo que está haciendo en consecuencia dará mayor crédito a su habilidad para desarrollar el talento de sus empleados, al seleccionarlos, adiestrarlos y motivarlos, su capacidad de comunicación hacia los trabajadores se incentivará, mostrará confianza a la toma de decisiones de sus subordinados lo que se verá traducido en mayor iniciativa, en consecuencia éste último preferirá aquellas recompensas que deriven del éxito sobre las que reciben de los superiores; contrario a todo esto existen aquellos administradores pesimistas

y negativos que mantienen sobre los trabajadores un estricto control, sin delegar responsabilidades y por lo general limitan el desarrollo de los subordinados; por lo antes descrito y tomando en consideración los efectos que pueden tener un administrador optimista y positivo contra un administrador pesimista y negativo, resulta conveniente que los primeros cuenten con los elementos que les permitan detectar oportunamente aquellas circunstancias que pongan en riesgo la productividad y convivencia al interior de la empresa; en otras palabras, este tipo de administradores deben de velar por conservar la cultura que mejor convenga a los sistemas que integran la organización.

Dada la importancia que posee el estilo administrativo esta se considera como la pieza clave en la integración, mantenimiento y éxito de la cultura organizacional, misma que en algunos casos depende también de la filosofía o del estilo que el empresario determine; así, mientras la organización funcione de forma correcta, la cultura y el estilo se reforzarán mutuamente, solo y únicamente se darán los cambios fundamentales en aquellos casos en los cuales la organización esté atravesando por alguna crisis; por lo tanto las empresas consideradas como exitosas serán aquellas que dan preponderancia a una continua adaptación y renovación, las que llegan a considerar como una norma y como una parte integral de su cultura al trabajador y de la astucia del administrador por establecer la filosofía y estilo que enfatice la autorrenovación, el mejoramiento de la empresa así como el desarrollo personal y social del trabajador.

El actual ritmo y crecimiento económico afecta principalmente el funcionamiento de las organizaciones por lo que se requiere que la administración adquiera un papel sobresaliente y se convierta en una actividad más intelectual, poseedor de un conocimiento sustancial y competente en las ciencias administrativas como en las ciencias del comportamiento, esto permitirá que el directivo adquiera un nuevo rol ante su nueva responsabilidad en la integración y coordinación de diversos conceptos y técnicas en el campo laboral, por ello deberá apoyarse para el logro de sus metas de aspectos básicos como el económico-técnico y el psicosocial (García, Elizalde, Muratalla, 2006); por lo tanto para su aplicación resulta necesario motivar activamente la investigación y experimentación en las organizaciones incluidos sus sistemas de administración, entonces se tendrá que desarrollar nuevos y más

amplios programas de evaluación que permitan determinar la efectividad de las nuevas innovaciones organizacionales; así pues resulta necesario que los administradores desarrollen una mayor orientación hacia la evaluación, estos autores señalan la importancia de establecer estrategias y esfuerzos de forma conjunta entre el teórico-investigador y el administrador con la intención de acrecentar los resultados que generen las investigaciones académicas, antes de que estos se vuelvan obsoletos o insuficientes ante los cambios de carácter cultural.

El clima laboral es considerado como una pieza imprescindible que toda empresa debe mantener en las mejores condiciones, por lo tanto se debe procurar su estudio y análisis en el entorno laboral de forma tal que puedan establecerse las medidas adecuadas que permitan al trabajador identificarse con la organización a la que pertenece, ya que el clima laboral es considerado como el reflejo de las percepciones del trabajador, basado en la cultura del mismo (Alcover de la Hera et al. 2012), de lo anterior dependen en gran medida su desempeño, sus niveles de productividad y satisfacción personal o como integrante de un grupo de trabajo; en caso de que no exista una correcta identificación entre el trabajador y el clima laboral existente en la empresa se prevé la posibilidad de llegar al fracaso a nivel individual, como grupo de trabajo e incluso de la empresa en su conjunto; por lo tanto revisten de vital importancia en análisis y estudio de las relaciones e interacciones que se generen al interior, en este sentido destaca el liderazgo que por su importancia es la directa responsable de establecer las condiciones necesarias para que promuevan el apoyo hacia la empresa o en su caso un mal manejo de la misma puede llegar a convertirle en un punto perjudicial para el logro de los objetivos, es a través de un adecuado liderazgo como se puede dar mejor solución a una serie de situaciones como los conflictos y la negociación; otro de los aspectos de vital importancia dentro de las relaciones laborales es el clima laboral mismo que podrá contribuir con el logro de los objetivos y metas, propiciará una mejor colaboración y relación entre los trabajadores y de estos con los mandos medios e incluso con los directivos, pero sobre todo es la responsable de fomentar la pertenencia hacia la organización lo que beneficiara la aceptación de planes de expansión o innovaciones de la organización; por el contrario, la falta de un buen clima laboral, producirá la falta de acuerdos, compromisos y de resultados acrecentándose las pérdidas,

generándose la rotación constante, la falta de productividad, el absentismo o la migración hacia otras empresas.

En resumen se puede decir que el clima laboral es un derivado de las interacciones individuales o grupales generadas en el seno de las organizaciones que emana de las formas para solucionar problemas, para la toma de decisiones, así como del ambiente laboral erigido al interior de la organización; el clima laboral está sujeto a aquellas condiciones de carácter externo, producto de la interacción que la empresa sostiene con el medio en el cual se desenvuelve y de los cambios de carácter social que se forjen en su entorno, dentro de este intercambio la dirección de la organización es la directa responsable del mantenimiento de un buen clima laboral o de una mala aplicación del mismo, por lo tanto más allá de hacer énfasis sobre el personal y su interacción con la organización, se debe de poner especial atención en los directivos, por ser estos quienes guiarán los procesos de interacción al interior de una organización.

Es de observarse que la Psicología Organizacional en el plano laboral ha tenido grandes logros, siendo uno de los principales su participación durante el proceso de reclutamiento de personal, el cual se enfoca en priorizar la selección de las personas con mayor capacidad para desempeñar una tarea de acuerdo a las exigencias que el puesto demanda; con el paso del tiempo y ante los cambios estructurales que se generan en las organizaciones la tarea de la Psicología Organizacional se centró además de la selección en un proceso basado retención del personal adecuado en los centros laborales; esto motivo a dar mayor valor al trabajador a quien se le calificó en los últimos años como Recurso Humano, esta nueva clasificación le ha valido al trabajador para participar activamente en una planeación de los recursos humanos en analogía con los planes generales de la empresa; este proceso de selección de personal a tratado de ser aplicado de forma tal que se adapte lo mejor posible a las necesidades de la empresa ya que se requiere de un empleado que se sienta parte de la ella para que en consecuencia se generé una corresponsabilidad entre este y la empresa, este proceso de selección ha dado la oportunidad y una mayor participación de la psicología en el proceso de reclutamiento de personal; este proceso de mantenimiento del factor humano representa para las empresas y para la psicología organizacional un gran reto ya que se

pretende adquirir al recurso humano que mejor se identifique con la empresa y en consecuencia evitar su posterior migración hacia otras organizaciones; ante este escenario, la importancia de la planeación de los recursos humanos recae en el hecho de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, en su interior y hacia fuera de la misma, por lo tanto se requiere la utilización de los recursos que demuestren su eficacia tanto como sea posible, donde y cuando estos sean requeridos, a fin de alcanzar las metas de la organización, en otras palabras la tendencia reclama una adecuada optimización del factor humano a través de un trabajo más profesional.

En este sentido la planeación de Recursos Humanos ha ofrecido a la Psicología una nueva oportunidad para expandir sus habilidades confeccionando nuevas estrategias para que la organización implemente las acciones adecuadas para adquirir el personal necesario de acuerdo a las necesidades, a través de una serie de tres subsistemas basados en la planeación de los recursos humanos en concordancia al plan general de la empresa, en los requerimientos de los puestos y en las ofertas del mercado laboral; del segundo subsistema dependen los procesos de reclutamiento, clasificación de los candidatos idóneos para la empresa y del mantenimiento de los recursos humanos, éste subsistema se verá afectado por aspectos como la remuneración, los beneficios, las prestaciones y la seguridad social (Competencias Laborales. s.f.); el tercer subsistema debe estar enfocado en aprovechar o mejorar el factor humano de la empresa, a través del establecimiento de los mecanismos que permitan asegurar la calidad del trabajo la retención y competencia del mismo, este último elemento propone el establecimiento de programas de capacitación o la generación de incentivos orientados a incrementar las habilidades y conocimientos de los trabajadores, con la intención de que se sientan partícipes de la toma de decisiones y de la integración de los proyectos; con lo anterior se pretende establecer las necesidades y condiciones laborales adecuadas que fomenten el clima laboral a fin de maximizar el beneficio y oportunidades de expansión de la organización (Mejía, 2004).

Por lo que podemos observar existe una clara relación entre los recursos humanos, la planeación y los proyectos de la organización; esta triada demanda el establecimiento de una adecuada planeación estratégica que obligará en primera instancia la aplicación de una

correcta selección de los recursos humanos, Chiavenato (2009) hace mención de que *“El crecimiento autosostenible de la organización se logra a través del desarrollo de los actuales empleados y no mediante el aumento del número de personas en la organización, ya que el crecimiento físico y material está sustituyéndose por el crecimiento del conocimiento”* por lo tanto el comportamiento y la competitividad en el mercado dependerá de la calidad y del compromiso del Recurso Humano con la organización, así también depende de éstos el fortalecimiento de la organización y el cumplimiento de los propósitos que incitaron el surgimiento de la misma; es de observarse que se ha depositado en los recursos humanos una gran responsabilidad en palabras de Chiavenato (2009) se califica al factor humano como la *“cabeza y sistema nervioso de la organización, por ser el único sistema con capacidad racional y con inteligencia para cumplir con los objetivos de la organización”*.

En todo este cúmulo de oportunidades de expansión para la Psicología Organizacional, surge un tema de interés general que en los últimos años ha causado gran impacto en las organizaciones a nivel internacional que se conoce como competitividad, fenómeno que se deriva de la globalización de la economía y de la revolución tecnológica obligado por el incremento del comercio entre las naciones (Fernández, Montes, & Vázquez, 1997) este proceso de globalización ha traído consigo aspectos como la reducción de costos, el mejoramiento de la calidad, el estudio de los gustos y preferencias de los clientes así como la demanda de una mayor eficacia competitiva; esta competitividad resulta de una compleja interacción de factores entre los cuales se encuentran los elementos que intervienen directamente en la producción, nuevamente es el factor humano una de las causas principales para que cualquier organización se mantenga vigente en el mercado, de ahí es donde surge la necesidad de contar con el personal debidamente capacitado, pero este proceso de capacitación no es exclusivo de las organizaciones, por el contrario muchos gobiernos han dispuesto de los elementos necesarios para que ésta se ejecute con obligatoriedad.

La carta magna que rige la República Mexicana establece en su artículo 123 la responsabilidad de capacitar a los trabajadores y el compromiso de estos para asistir a

capacitación, las leyes reglamentarias que emanan de nuestra Constitución establecen que la capacitación no solo debe de privilegiar la productividad sino que debe incentivar el desarrollo profesional y calidad de vida del trabajador; la Ley Federal del Trabajo en su artículo 40 instituye a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social como el órgano regulador en materia laboral con la obligación de normar y vigilar el perfeccionamiento de las habilidades del trabajador, considerando de ser necesario desde su preparación o antes de su ingreso a la vida laboral, estimulando la prevención de riesgos, el incremento de la productividad así como el mejoramiento del trabajador mediante la integración de comisiones internas en las áreas laborales; si bien estas garantías están contenidas en los apartados A y B del artículo 123 de nuestra Constitución Política tanto para el sector privado y el público, de acuerdo al Reglamento interno de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, corresponde a esta última instancia coordinar con las dependencias correspondientes, las acciones en materia de capacitación y adiestramiento para los trabajadores, considerando la participación del sector público, social y privado en las actividades de ejecución y evaluación; se le otorga también, la facultad de implementar los criterios que deberán observarse para que los patrones cumplan con lo que establece la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación así como vigilar el correcto funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento que se generen en los centros de trabajo de acuerdo a lo que determinan los artículos 153-A al 153-X, de la citada Ley.

Desde el origen de la producción los aprendices pasaron por periodos durante los cuales asimilaban todas las características que requería el trabajo a realizar, llegado el momento en el cual podrían demostrar que podían tomar las decisiones correctas y que no dependían de sus maestros se les daba la oportunidad y plena libertad para estar al frente de los trabajos; durante todo este periodo de capacitación que en muchos de los casos duraba años siempre las decisiones se daban de forma unilateral sin derecho al aprendiz para proponer ideas relevantes, con el paso del tiempo la capacitación paso a considerarse como el elemento fundamental para motivar el desempeño laboral convirtiéndose en la pieza principal de orientación de las habilidades de las personas, con el paso de los años la capacitación dejó de complacer las necesidades del presente para encauzarse a escenarios futuros tal como si se preparara ante un cambio inminente, esto le valió para que estuviera a la par de las

nuevas tendencias en las organizaciones, de las competencias requeridas para desempeñar el puesto y el uso de nuevas tecnologías.

Es importante que los programas de capacitación además de prever situaciones futuras, estos se encuentren en afinidad con los objetivos estratégicos de las organizaciones y no a merced de las modas o tendencias que implementen la competencia, ya que un proyecto mal elaborado pondrá en riesgo el desempeño de la organización en su conjunto, por lo tanto la capacitación debe contar siempre con un enfoque ordenado que le permita instaurar adecuadamente los pasos que deben seguirse durante este proceso, con ello se podrá establecer el tipo de material que se utilizará durante su desarrollo; para lograr lo anterior Bohlander y Snell (2008) proponen cuatro fases previas a todo proceso de capacitación que son: la evaluación de las necesidades, el diseño del programa, la instrumentación y la evaluación; Dessler (2001) señala que los pasos que se deben seguirse en un proceso de evaluación son: la evaluación, el establecimiento de objetivos de la capacitación, la capacitación y evaluación; según Rodríguez (2007) para que un programa de capacitación tenga éxito, éste debe resultar de un trabajo de investigación debidamente elaborado ya que de esto dependerá la selección del programa que deberá implementarse, este autor propone dos maneras para determinar las necesidades de capacitación, pero destaca que sin importar cuál sea la forma de detectar las necesidades de capacitación, es importante clasificar y codificar la información que resulte útil, elaborar un primer diagnóstico, validarlo con los jefes inmediatos y con las áreas afectadas, realizar los ajustes que se necesiten, proponer un diagnóstico definitivo y organizar de acuerdo a su importancia las necesidades de capacitación y en base a esto elaborar los programas que sean necesarios (p. 261).

Los planes de capacitación son procesos que tienen el enfoque primordial de optimizar las formas de trabajo y el perfeccionamiento del trabajador de forma tal que su desempeño dentro de la organización se encuentre en función de lo que la misma demande; por lo tanto estos planes deben contener los aspectos que la organización pretende lograr en un determinado periodo de tiempo considerando así también los recursos que esta dispone; al respecto existen planes de capacitación con distintos enfoques y de acuerdo a las necesidades de la organización como los propuestos por Bohlander y Snell (2008) en los

cuales se pretende establecer la familiarización del nuevo trabajador con la organización, con el puestos y unidades de trabajo con la intención de evitar futuras rotaciones y con la finalidad de aumentar la productividad, facilitar el aprendizaje y minimizar en el nuevo trabajador los niveles de ansiedad; la capacitación en habilidades básicas consiste en programas enfocados a incrementar las habilidades del trabajador desde un punto de vista correctivas en aspectos como la lectura, redacción, técnicas de comunicación, resolución de problemas y el trabajo en equipo; la capacitación en equipos se ha convertido en una pieza clave en toda organización ya que de su debida integración depende el logro de las metas estratégicas y operacionales, ésta se enfoca en fomentar la interacción entre los integrantes y apuesta por incrementar los conocimientos, habilidades y capacidades de los individuos para que de forma conjunta se cumplan con las metas establecidas; la capacitación de la diversidad se enfoca en dos vertientes, una de ellas enfocada al desarrollo de conciencia que ayuda a los empleados a apreciar los beneficios de la diversidad y otro que apuesta por el desarrollo de habilidades que brindan el conocimiento, habilidad y capacidad requerida para trabajar con personas distintas, este autor explica que en este tipo de capacitación se debe tener en cuenta aspectos diferentes y de todas dimensiones ya que regularmente se trabaja con poblaciones diferentes cultural y socialmente, este proceso de capacitación además de ser largo requiere de un alto nivel de estabilidad, ya que en caso de darse una capacitación inadecuada puede crear más perjuicios y problemas a la empresa en vez de resolverlos; con la expansión de las organizaciones y demanda de mayores servicios se deduce que no todo gira en torno a la producción, por lo tanto existen organizaciones enfocadas a prestar servicios, en este contexto aparece la capacitación para el servicio el cual tiene como objetivo principal otorgar al cliente un servicio que le haga sentir cómodo, este tipo de capacitación se ha enfocado en proveer a los empleados de los recursos necesarios que le permitan ofrecer un servicio cortés y hospitalario.

El tema de la capacitación ha motivado la aparición de diferentes métodos y sistemas para su aplicación, algunos de ellos han sido enfocados al comportamiento, al aprendizaje, a incentivar la motivación y al fomento de las relaciones interpersonales; las diferencias de la mayoría reside entre otras cosas en los costos económico, en las características particulares de cada área y en las diferencias de los integrantes de la organización, otros por su parte se

apoyan más en los avances de la tecnología (Rodríguez, 2004); por ello es muy importante la ejecución de una adecuada detección de necesidades de capacitación para que los objetivos que se pretendan lograr queden debidamente clarificados y sustentados en el programa de capacitación y por ende se realice un programa adecuado a las necesidades y posibilidades de la organización, cabe resaltar que de ninguna forma es pertinente pretender aplicar un programa de capacitación de forma generalizada ya que cada área o puesto de trabajo cumple con funciones distintas por lo cual se resalta la necesidad de aplicar el programa de capacitación de acuerdo a las funciones que se desempeñan en el área (Bohlander & Snell, 2008).

En este tenor podría optarse por la capacitación de acuerdo a las necesidades del puesto, para ello se requiere de una serie de análisis para poder disponer del mejor estructurado, en algunos casos se ha optado por dar a los altos directivos la oportunidad de ofrecer cursos a los empleados, pero con frecuencia se ha demostrado que no cuentan con la información necesaria ni poseen los elementos esenciales para impartir la instrucción; cuando se capacita al aprendiz, se requiere de un trabajo sumamente minucioso y con la colaboración de los distintos actores que se dan cita durante el proceso; la combinación de la experiencia del trabajo con la educación formal es otro de los procesos de capacitación que se mantienen como una alternativa adecuada pero siempre requiere de la correcta planeación por los tiempos de trabajo, requiriendo en algunos casos el patrocinio de escuelas, universidades u organizaciones para que los estudiantes cuenten con la oportunidad de desarrollarse bajo un escenario real; en la actualidad los avances tecnológicos han dispuesto de métodos diferentes para establecer programas de capacitación de tipo individualizado como los asistidos por computadora los cuales permiten al usuario mantener un ritmo personal de trabajo; la instrucción asistida por computadora es otro ejemplo del uso de la tecnología ya que permite el establecimiento de ejercicios o prácticas en un ambiente virtual, dentro de este sistema de capacitación existe el método de simulación que a pesar de ser práctico, de bajo costo y altos niveles de seguridad en su diseño y aplicación, regularmente resultan con altos costos debido a su diseño e investigación (Dessler, 2001).

Es indudable que la capacitación trae beneficios hacia la organización, pero también es natural que la mayoría de ellas consideren la capacitación como un recurso mal empleado o un gasto innecesario, lo que hace importante reconsiderar una serie de aspectos que circundan alrededor del mismo, por ejemplo: toda organización debe disponer de los recursos necesarios para invertir en su capital humano los cuales serán invertidos en actividades de capacitación de carácter formal o informal, por lo anterior es indiscutible señalar que la formación del capital humano trae consigo un costo-beneficio; por costos se entienden los gastos que de forma directa la organización tendrá que realizar por pago de cursos, de ponentes, rentas de mobiliario y equipo a pesar de estos gastos que podrían considerarse gravosos para cualquier organización, existe la otra parte la cual es considerada como el beneficio en términos de productividad la cual puede verse traducida en corto o largo plazo; debemos de tener en cuenta que un recurso humano con mayor conocimiento y habilidad es considerado como un recurso muy valioso dentro de la organización a diferencia de aquel recurso humano obsoleto, sin habilidades y con un estado físico y de salud deteriorado, por lo tanto la capacitación del personal se considera el componente principal de inversión del capital humano; cabe indicar que la capacitación resulta de decisiones de costo-beneficio en las que interactúa el empleador y el trabajador; mismas que propiciará un retorno en relación al costo de inversión; estos datos en muchas ocasiones son ignorados por las pequeñas organizaciones, lo que ha generado una gran desinformación, pero aun a pesar de los posibles beneficios que ofrezca esta acción se ha convertido en un arma de doble filo ya que cuando se apuesta a la capacitación se corre el riesgo en la empresa de que se sucedan altos índices de rotación, así también este proceso de no ser aprovechado adecuadamente por las empresas puede llegar a generar una alta migración hacia otras empresas que ofrezcan mejores sueldos a los trabajadores calificados (Padilla & Juárez, 2006).

Una empresa, transnacional que requiere del establecimiento de programas de capacitación, tiene que determinar algunos aspectos importantes antes de remitir a su personal para impartir cursos de capacitación; por ejemplo, cuando la empresa envía a su mismo personal a un país diferente al de origen, el capacitador debe tener pleno conocimiento de las diferencias culturales que se suscitan sobre el orbe mundial y regional; ya que la aplicación

de los programas de capacitación, si no son bien dirigidos pueden producir reacciones contrarias o no muy bien aceptadas por el personal sujeto a capacitación; por lo tanto se requiere que se comprendan los obstáculos y características de que predominan en la cultura de las personas sujetas a capacitación, se debe reflexionar la forma bajo la cual ejecutará señalamientos al trabajador, ya que en algunas culturas por muy mínimas que llegemos a considerar las críticas éstas pueden ser consideradas como ofensivas por parte de los participantes; se debe de tener especial cuidado cuando las persona es puesta bajo el escrutinio de los demás participantes, ya que estas acciones por consiguiente pueden causar problemas entre las mismos participantes, por ello es importante señalar que en algunos casos ciertos grupos de personas no son dadas a retroalimentar la información; un aspecto que sobresale es considerar si la capacitación se ejecutará con recursos propios o externos a la empresa, pues cuando la capacitación se ejecuta a través de agentes externos se requiere de la contratación de consultores, de proveedores de equipos o insumos especializados; otros factores que se deben considerar al decidirse por agentes externos es el nivel educativo al interior de la organización, los requerimientos de la empresa, el avance tecnológico, si los capacitadores cuentan con las habilidades para transmitir los conocimientos, si el uso de las tecnologías es similar o estándar con otras organizaciones (Dessler, 2001).

Si bien el costo de la capacitación, lleva consigo una serie de afectaciones de tipo presupuestal dado el costo de los programa de capacitación, el precio de los materiales, el factor tiempo y la perdida sensible de la producción; el beneficio que trae consigo se consideran redituables en el corto, mediano o largo plazo según las proyecciones que se hayan estimado; es importante establecer que a pesar de que se instituyan excelentes programas de capacitación, si no se cuenta con un claro objetivo y estrategia, se corre el riesgo de proporcionar de personal calificado a aquellas empresas que ofrezcan mayores incentivos económicos a los trabajadores; por lo tanto es importante analizar el costo real de la empresa, visto desde el capital económico y humano (Bohlander & Snell, 2008).

En años recientes otro tema que se ha apoyado fuertemente de la Psicología es la Ergonomía, que se ha dedicado a buscar los medios idóneos para adaptar el trabajo al

hombre, basándose en el estudio de las condiciones y medio ambiente bajo el cual se desarrolla la tarea con el fin de maximizar la productividad de los individuos o grupos de trabajo retribuyendo a los mismos bienestar y confort en la ejecución de sus tareas (García, s.f).

Desde la antigüedad el hombre ha procurado satisfacer sus necesidades básicas, requiriendo para ello el uso de herramientas que le facilitaran el refugio, alimento y vestido siendo en algunos casos necesaria la confección de herramientas adecuada a sus capacidades o por el contrario adecuándose el mismo a las características del instrumento, al inicio de las civilizaciones el hombre confeccionó instrumentos de piedra labrada, palos, huesos, entre otros; con el paso de los siglos y con las ideas de expansión en algunas civilizaciones se crea el arco y las flechas que dejó de ser un recurso para la caza convirtiéndose en una de las primeras armas de guerra; con la aparición del sedentarismo se confeccionan las primeras herramientas de labranza, durante el feudalismo se crean una serie de mecanismos enfocados a incrementar la producción privada estableciéndose por primera vez técnicas de producción y el perfeccionamiento de los oficios (Nikitin, 1972); con el paso de los años y ante la expansión del comercio, se requirió del establecimiento de centros de trabajo en los cuales el uso de herramientas y maquinaria cumplieran con las expectativas de producción; la integración de la maquinaria en la producción requirió del personal adecuado para cada tarea considerándose desde un inicio los conocimientos y aptitudes de los nuevos operadores sin reparar en las diferencias existentes entre la maquinaria y el hombre, siendo éste último quien debía sujetarse a las características de los equipos de ese entonces; la necesidad de personal y la falta de planeación así como la necesidad de emplearse trajo consigo una selección inadecuada que en muchos de los casos no se justificaba y con ello la aparición de enfermedades profesionales y de accidentes laborales con altas pérdidas de vida humana, este fenómeno causó serias afectaciones a la producción y economía de la industria, obligando la ejecución de estudios enfocados en primera instancia al comportamiento del hombre en el proceso productivo, especialmente en aquellas en las cuales la contribución del cuerpo, las relaciones sociales y psicológicas jugaban un papel preponderante en la resolución de problemas o de actividades propias de la tarea, por lo anterior en Julio de 1949 se creó la Ergonomics Research Society (Sociedad de Investigación de Ergonomía) institución enfocada al estudio de la adecuación de la maquina

al hombre (British Medical Journal, 1950), once años más tarde la International Ergonomics Association (Asociación Internacional de Ergonomía) nace con la intención de buscar la optimización de los sistemas socio-técnicos, incluyendo el estudio de las sus estructuras organizacionales, las políticas y sus procesos (International Ergonomics Association, 2010).

La vinculación cada vez más estrecha entre el mundo laboral y el factor humano estimuló la aparición de la ergonomía, la cual desde sus inicios marco una estrecha relación con disciplinas afines; desde sus inicios la ergonomía quedó establecida como el medio más conveniente para adecuar la funcionalidad, la comodidad y la reducción de los efectos estresantes en los trabajadores, a la vez de coadyuvar en el cumplimiento de los objetivos de las empresas para que éstas se mantuvieran en los niveles de competencia adecuados en relación a las demandas del mercado, que a su vez le permitiera hacer frente a los cambios económicos, sociales y políticos ligados en gran medida al fenómeno de la globalización.

Con el desarrollo de esta ciencia surgen una serie de trabajos y de especialistas enfocados a investigar el desarrollo de sistemas que permitan analizar el rendimiento del operador en el sistema laboral con la intención de mejorar el rendimiento humano, aumentar la efectividad y la eficacia, poniendo especial énfasis en la protección de la salud; el rápido desarrollo de la ergonomía se debe a la colaboración de diversas disciplinas las cuales proporcionan en base a sus estudios la información necesaria para diseñar equipos, maquinarias y objetos de trabajo; por lo anterior se considera esencial el hecho de que algunas disciplinas han servido de apoyo a la ergonomía, destaca la participación de la medicina del trabajo como principal promotora en el terreno de la salud ocupacional la cual ha dispuesto información relativa a las enfermedades del trabajo, la fisiología con la realización de estudios enfocados en las propiedades y funciones del cuerpo humano, la sociología por su parte ha contribuido con el estudio de los aspectos sociales que se desarrollan al interior de las organizaciones, y la psicología ha nutrido a la ergonomía de la información concerniente a los procesos psicológicos y mentales de la actividad laboral y los efectos que el trabajo produce en el trabajador.

Al interior de las organizaciones la ergonomía ha contribuido a fomentar la seguridad favoreciendo la prevención y minimizando el riesgo, ha sentado las bases para mejorar el ambiente laboral y el confort en el puesto de trabajo; se ha convertido en una herramienta previsible ya que afecta el diseño y establecimiento de métodos de trabajo cuando la integración de una empresa se encuentra en una etapa de proyección; el diseño de las maquinas se ha visto influido por la ergonomía ya que ésta determina las bases a considerar para su fabricación basándose en los resultados de los estudio fisiológicos, neurofisiológicos y antropométricos proporcionados por las disciplinas afines, esto con la intención de reducir el error y que el diseño proporcione la información necesaria a los operadores (Cortés D. 2007); desde otro punto de vista la ergonomía en las organizaciones ha procurado por adaptar los factores organizativos, sociales y culturales de los trabajadores, por lo cual ha centrado sus estudios en las tareas que se ejecutan a nivel grupal, en cadena, o bajo proceso de automatización; la organización interna ha sido otro sistema en el cual la ergonomía a puesto especial atención al atender las formas en las que se distribuirá la información y la participación de los trabajadores; con la intención de adecuar y adaptar los sistemas de trabajo y las capacidades del trabajador, así como reducir las alteraciones que surjan de las cargas de trabajo la ergonomía ha dispuesto la información necesaria para que las organizaciones ejecuten los cambios necesarios a fin de favorecer las condiciones ambientales, la disposición de los medios de trabajo, el análisis de los puestos, la interrelación de los operadores, la aplicación de la tecnología, así como el interés del trabajador por la tarea (González, 2007).

Si bien desde sus inicios la ergonomía se consideró una ciencia algunos autores han diferido en la definición Cortés (2007) la detalla como *“una disciplina científica o ingeniería de los factores humanos, de carácter multidisciplinar, centrada en el sistema persona-maquina, cuyo objetivo consiste en la adaptación del ambiente o condiciones de trabajo a la persona con el fin de conseguir la mejor armonía posible ente las condiciones óptimas de confort y la eficacia productiva”*; por lo antes expuesto podemos determinar que la Ergonomía se estableció en sus inicios como una disciplina enfocada al estudio del sistema persona-maquina a través de un procedimiento multidisciplinar cuyo objetivo se enfoca en mejorar las condiciones del trabajo para el hombre, preocupada en el diseño del

sistema del trabajo seguro, productivo y confortable que incremente la satisfacción del trabajador y que motive en éste el deseo de trabajar; apoyándose en el estudio, diseño, evaluación de las tareas y trabajos o de la organización en su conjunto para obtener una empresa rentable y productiva tomando como parte medular los sistemas que la integran.

Actualmente la Ergonomía no se limita a un espacio específico de aplicación, sino que su aplicación se ha llegado a generalizar en diversos campos fuera de las empresas, esto se puede observar en la fabricación de aquellas herramientas o artículos con los que el hombre tenga contacto, lo por lo anterior esta disciplina ha dejado de ser una ciencia aplicable únicamente a la relación hombre-máquina convirtiéndose en una ciencia de aplicación general enfocada al estudio de la relación que se genera en la triada hombre-máquina-contexto, con la intención de evaluar los aspectos de seguridad, higiene y satisfacción del trabajador (Menéndez, et. al. 2007).

Tal como se ha expuesto en los puntos anteriores, la participación del Psicólogo Organizacional debe estar enfocada a fomentar las acciones que promuevan la seguridad en el trabajo a través de la selección del personal adecuado para la tarea, de la detección de actividades inadecuadas, del establecimiento y regulación de medidas de carácter preventivo en el ámbito laboral, en la capacitación del personal y en promover las condiciones que generen el confort adecuado durante el desarrollo de las actividades diarias del trabajador, lo anterior basándonos en la investigación e identificación de los elementos internos y externos que afecten el comportamiento del trabajador; en términos generales el psicólogo organizacional debe enfocarse en promover en los empleados el interés por el trabajo de tal forma que éstos desearan volver al siguiente día a trabajar, adaptarles y capacitarles de tal forma que su desempeño laboral se considere extraordinario (Aamodt et al. 2010).

B) OBJETIVO

Considerando la importancia de la capacitación y de la satisfacción que debe proveer el contexto laboral al trabajador, el presente trabajo de investigación se orientó a evaluar las necesidades de capacitación que requieren los Jefes de Oficina adscritos a una Dirección Administrativa de un Gobierno Local de la República Mexicana así como establecer si el contexto cuenta con las condiciones ergonómicas que permitan al trabajador desempeñarse adecuadamente.

CAPÍTULO I

PORCIÓN FIJA DEL PROGRAMA DE PROFUNDIZACIÓN

ACTIVIDADES DE SERVICIO

CLAVE Y NOMBRE DEL MÓDULO

2701 PROGRAMA DE PROFUNDIZACIÓN EN PROCESOS ORGANIZACIONALES

II. OBJETIVO GENERAL DEL MÓDULO

El alumno diseñará una propuesta de plan de capacitación a partir de un estudio de detección de necesidades, optimación de recursos y base legal que sustenta la capacitación en México e implementará y evaluará parte del mismo en una organización.

III. JUSTIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE SERVICIO

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su Título Sexto, Del Trabajo y de la Previsión Social, artículo 123 establece como obligación directa del patrón proporcionar la capacitación necesaria a los trabajadores, el artículo 44, fracción VIII de la Ley Reglamentaria de la Fracción XIII Bis del Apartado B, del Artículo 123 de la Constitución, establece por igual la obligatoriedad del trabajador para que participe activamente en el proceso de capacitación que sea necesario para desarrollarse activamente en su trabajo; la ley reglamentaria determina que la capacitación no sólo debe velar por la creación de un trabajador más productivo, sino debe permitir el desarrollo profesional y procurar elevar su calidad de vida bajo un proceso de capacitación acorde a las necesidades del trabajador, mismo que deberá estar avalado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social e impartido por las instancias que se consideren aptas para ello; todo proceso de capacitación debe estar enfocado en cumplir cinco aspectos esenciales que son: el perfeccionamiento de las habilidades del trabajador, la preparación para la ocupación de la vacante, la prevención de riesgos, el incremento de la productividad y el mejoramiento del trabajador; la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en su artículo 40 cede a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social la facultad de promocionar la capacitación en y para el trabajo, quedando bajo su responsabilidad la impartición de cursos de capacitación en los sectores productivos del país, el incremento del trabajo así como velar por la salud laboral de los trabajadores; el reglamento interno que rige a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, establece en el artículo 25 la disposición de coordinarse con las instancias que se requieran cuando se trate de capacitar o adiestrar a los trabajadores, considerando la participación del sector público, social y privado en las actividades de ejecución y evaluación. (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2008).

Las nuevas tendencias que han aparecido en torno a las organizaciones, la competencia y el uso de nuevas tecnologías, ponen de manifiesto la necesidad de establecer programas de capacitación que se enfoquen en alimentar y reforzar las capacidades de la plantilla laboral, tal pareciera que estas tendencias serían únicamente aplicables al sector empresarial pero contrario a lo anterior estos cambios afectan y aplican por igual a la administración pública, pues este sector continuamente experimenta cambios ante la necesidad de adecuarse a las necesidades de la población, a los cambios sociales y a las políticas públicas; una práctica cotidiana en este sector son los constantes ajustes estructurales que se llevan a cabo en cada nueva administración, con la intención de cubrir las demandas reales de la población o subsanar las deficiencias presentes en el sistema.

La administración pública del Estado de Oaxaca está constituida por 17 secretarías de despacho, 52 entidades paraestatales, 5 órganos auxiliares, 19 órganos desconcentrados, entidades auxiliares y otras áreas administrativas; así como por 3 juntas u órganos autónomos; al inicio de la actual administración se ejecutaron cambios estructurales afectándose a la mayoría de las Dependencias en cumplimiento a lo establecido en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca promulgada el 01 de diciembre del 2012 y reformada 2 años después documentó en el cual se establece la organización, facultades y funcionamiento de la administración Pública Estatal; en base a las modificaciones pertinentes resulta por demás necesaria la actualización de la normatividad aplicable a los sistemas de trabajo que se generan al interior de cada una de las Dependencias con la intención de regular el actuar de los servidores públicos en beneficio de los objetivos establecidos por la nueva administración desglosados todos ellos en su Plan Estatal de Desarrollo para el ejercicio 2010-2016.

La Secretaría de Administración del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca, cuenta con su reglamento Interno y su Manual General de Organización mismos que corresponden a la anterior administración pública los cuales no se han ajustado a la estructura orgánica actual; cabe señalar que en la página web de la citada Secretaría a pesar de tratarse de un documento desactualizado se hace la observación que el Manual General de Organización

vigente rige el funcionamiento de la actual Estructura Orgánica; en el citado documento al detallarse las funciones de los puestos se señala el perfil que debe de cubrir el Servidor Público adscrito, en este documento se detallan así también los conocimientos generales, específicos y experiencia en el trabajo que debe de cubrir el trabajador, señalándose únicamente estos requisitos hasta el nivel de jefes de departamento; omitiéndose las características y funciones que deben de cubrir los jefes de oficina quienes siguen la cadena de mando por debajo del jefe de departamento, esta figura es la que posee mayor contacto con el personal de base y operativos de la Dependencia.

La Dirección de Patrimonio de la Secretaría de Administración del Gobierno del Estado de Oaxaca de acuerdo a la estructura orgánica del periodo 2004-2010, contaba con una dirección y dos unidades administrativas; en la presente administración la estructura orgánica es reestructurada transformándose las dos unidades administrativas en cinco departamentos; en el mes de octubre del 2011 el Departamento de Recursos Humanos dependiente de la Dirección Administrativa remitió a la Dirección de Patrimonio 39 trabajadores algunos de ellos de recién ingreso otros por transferencia, esta acción generó un incremento del 40 por ciento en la plantilla laboral, contando actualmente con 137 trabajadores distribuidos en sus distintas modalidades; el escenario actual nos indica que tanto el personal de nuevo ingreso como el transferido se encuentran ejecutando tareas diferentes a las que originalmente ejecutaban, a diferencia del nuevo personal quienes comienzan a conocer sus actividades; en la cadena de mando a la Dirección se encuentran subordinados los Jefes de departamento y de estos dependen los Jefes de oficina que son quienes poseen contacto directo con todos los trabajadores los cuales en muchas de las ocasiones desconocen la normatividad laboral o se niegan en atender el llamado de los jefes de oficina alentados en parte por los Delegados Sindicales; otro escenario que se presenta a los Jefes de oficina es que el desconocimiento de algunas actividades de parte del personal de nuevo ingreso requiere de mayores esfuerzos situación que se acrecienta más cuando el Jefe de Departamento se encuentra ausente; los aspectos anteriores nos llevan a indagar si los actuales Jefes de Oficina cuentan con los requisitos necesarios para cumplir con las encomiendas del Jefe superior o con la responsabilidad que se requeriría si en un momento dado ellos fueran ascendidos a la Jefatura.

Considerando que la capacitación es la pieza fundamental que dota al trabajador de las habilidades, aptitudes y destrezas indispensables que le permitan cumplir con los requisitos que exige un puesto.

Qué la omisión de las funciones para desempeñar un cargo requiere de acuerdo a lo establecido por Ley un periodo de capacitación durante el cual debe recibir una formación de carácter técnico, científico o administrativo que le permita estar calificado para ejecutar las tareas que el puesto demanda.

Qué para ingresar a trabajar o cuando se está sujeto a ser transferido o se es ascendido a un puesto de mayor nivel jerárquico es requisito indispensable un proceso de capacitación adecuado que le permita hacer frente a la implementación de nuevas tecnologías, maquinaria y formas de trabajo.

Qué es importante que en todo momento se determinen las necesidades del trabajador para que en base a estas se establezcan los programas que satisfagan sus intereses tanto laborales como sociales.

En virtud de lo anterior cabe señalar que Manuel Bravo Jiménez, citado en Mendoza (1991) define la capacitación *“como un hecho preparatorio para el desarrollo de una tarea específica en un momento dado”*.

En base a lo anterior y considerando la omisión en el Manual General de Organización de la Secretaría de Administración del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca en determinar el perfil que debe cubrir el Jefe de oficina, es indispensable reconsiderar las palabras de Rodríguez (2004) de propiciar una clara división del trabajo ya que esta necesidad de especialización permitirá *“resaltar la importancia del adiestramiento y capacitación del personal en los diversos niveles de la organización con el fin de aumentar su efectividad”* (pág. 246); pero para lograr lo anterior debemos considerar el punto esencial que se han mencionado durante este trabajo que es iniciar con la Detección de Necesidades de Capacitación de los Jefes de Oficina de la Dirección sujeta a estudio, centrándonos en las técnicas de negociación, toma de decisiones y el manejo de tensión.

IV. OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD DE SERVICIO

Determinar el nivel de las habilidades psicosociales e interpersonales en los Jefes de Oficina de la Dirección de Patrimonio de la Secretaría de Administración del Gobierno del Estado de Oaxaca.

V. PARTICIPANTES

En el presente trabajo participaron ocho jefes de oficina con nombramiento que ejecutan tareas de carácter ejecutivo en los diferentes Departamento de la Dirección de Patrimonio ya que en ellos recae la responsabilidad directa en ausencias de Jefe; cabe indicar que al momento de ejecutar esta investigación tres de ellos se localizan en instalaciones externas por ser encargados de bodegas y de los parques vehiculares; siete jefes de oficina ostentan títulos a nivel licenciatura contaduría, arquitectura, derecho y administración, solo uno de ellos cuenta con estudios a nivel maestría en el área administrativa; seis de los participantes ingresaron con la actual administración por lo que al momento de la presente actividad cuentan con un tiempo de dos años y medio en la administración pública, dos más de los participantes poseen mayor antigüedad en la administración pública de los cuales sólo uno cuenta con más de veinte años de antigüedad; el número de subordinados adscritos a los Jefes participantes es 35; el jefe con más subordinados posee 12 y el menor de 1, por lo que se tiene un promedio de 4.3 subordinados por cada jefe encuestado.

VI. DESARROLLO

Este trabajo se realizó en dos fases en la primera de ellas se identificaron los hábitos y comportamientos de los jefes de oficina a través de un proceso de observación, registro y clasificación de candidatos; seleccionándose a los Jefes de oficina en base a los siguientes criterios: son los candidatos inmediatos a ocupar el puesto superior, servirán de apoyo en el caso de que se asigne un nuevo Jefe Departamental, derivado de las actividades que realizan se requieren los conocimientos básicos en técnicas de negociación, toma de decisiones y manejo de tensión.

En la segunda fase se diseñó primeramente un cronograma en el cual se establecieron los tiempos adecuados para cada una de las tareas a ejecutar y poder determinar las Necesidades de Capacitación de los Jefes de oficina, se elaboró un cuestionario con la intención de obtener el número de personal a su cargo, la frecuencia de la ausencia del Jefe, la disposición del personal a su cargo, determinar el cumplimiento de las tareas en ausencias del jefe; conocimiento de las actividades del Jefe; frecuencia de situaciones problemáticas con los subordinados, la actitud del jefe ante la toma de decisiones, conocimiento de las actividades del jefe; niveles de presión en el trabajo, de representantes sindicales y niveles de comunicación con los subordinados; tras un pilotaje se dio pie a la aplicación del cuestionario mediante el cual se pudo determinar la frecuencia, el desempeño, la actitud y aptitud de cada uno de los jefes de oficina en el desempeño de sus funciones; en el mismo se describe la forma de capacitación que cada uno de ellos consideró más conveniente para la obtención de un mejor conocimiento y desempeño de sus actividades, previa explicación de las mismas; después del pilotaje se hicieron las adecuaciones necesarias para su aplicación, la valoración e integración de resultados así como la elaboración del informe correspondiente.

VII. RESULTADOS OBTENIDOS

En su mayoría los Jefes de oficina requieren del apoyo necesario que les permita manejar situaciones delicadas con el personal bajo su mando, cuando el jefe se encuentra ausente con frecuencia se han dado pequeños roces entre el personal sindicalizado y en muchos de los casos tienen que ser resueltos de la manera más adecuada a fin de evitar problemas mayores; la asignación de tareas es otra de las situaciones que se vuelven un tanto difíciles ante la negativa de ejecutarlas por algunos subordinados ya que los mismos solicitan que sea el Jefe de Departamento quien se la asigne; la toma de decisiones es un tema delicado ya que en muchos de los casos en los cuales han tenido que decidir, las decisiones tomadas son mal vistas por algunos jefes departamentales ya que algunos de ellos quieren que se decida hasta que estén presentes, lo que retrasa y causa un mal efecto en el Jefe de Oficina quien ve reducido su desempeño.

La mayoría de los entrevistados solicitaron orientación en técnicas de negociación, toma de decisiones y manejo de conflictos a través de mesas redondas porque consideran que de esta forma se podrán manifestar libremente, deseando a su vez ser escuchados y escuchar las experiencias de sus demás compañeros para poder retroalimentar sus conocimientos; se rehusaron a la elaboración de talleres por considerarlos inadecuados a sus necesidades pues se rehúsan a mantenerse como receptores.

De los resultados obtenidos los temas que fortalecerán a este grupo son indudablemente aquellos enfocados en fortalecer el liderazgo ya que el mismo le permitirá obtener los conocimientos en el manejo de personal en el caso de llegar a ocupar un puesto de mayor nivel.

Se determina que son pocos los Jefes de Oficina que poseen las cualidades necesarias para enfrentarse a situaciones difíciles y que la inercia en la toma de decisiones afecta notablemente su productividad, se necesita establecer los elementos necesarios que incrementen sus habilidades y le permitan manifestarse como un jefe que asume el mando; aunado a lo anterior y procedente de una revisión rápida al Manual de Organización vigente para la Secretaría, urge lo siguiente: insertar un espacio donde se detallen las funciones de los Jefes de Oficina para que en base a la normatividad se les reconozca su nivel jerárquico, se determine el perfil requerido para ocupar el puesto y se le otorguen las facilidades necesarias de acuerdo a la cadena de mando.

El establecimiento de programas de Capacitación para este nivel debe estar enfocado en promover la autonomía, nivel de interacción, conocimientos y destreza necesarios para cumplir con las funciones del puesto, deben también estimular la capacidad productiva y eficacia del trabajo; es necesario enfocarlos en proporcionar los conocimientos que le permitan implementar metodologías adecuadas que fomenten el trabajo en equipo; es necesario proporcionar los elementos indispensables para tomar decisiones y hacer frente a situaciones difíciles ante la centralización del mando; se requiere desarrollar las habilidades necesarias que le permitan regular sus emociones, sentimientos y estado psíquico después

de padecer una situación estresante; con lo anterior se contribuiría con la formación profesional de los jefes de Oficina de acuerdo a las necesidades del servicio.

VIII. CONCLUSIONES

La planeación no es un concepto que apareció debido al desarrollo de la organización, su aparición se detalla en escritos antiguos, éste término es referido por Sun Tzu en su obra el “Arte de la guerra” situado por los historiadores en los años 722 al 481 a. C.; la importancia de esta obra radica en que por primera vez se establecen situaciones para solucionar conflictos y se ofrecen estrategias para librar batallas y poseer el mando; si bien la Psicología Organizacional tiene sus inicios en el medio militar y posteriormente es adoptada por el sistema empresarial con la finalidad de establecer estrategias y alternativas que impulsen el crecimiento económico y productivo; la planeación estratégica como su nombre lo indica, es el establecimiento de una serie de pasos que le permiten a la organización mantenerse debidamente actualizada mediante un proceso de revisión, medición y aplicación de medidas correctivas; durante este proceso debe cumplirse con una evaluación que permita determinar la situación de la organización en el pasado, presente y futuro, los resultados de la organización se verán favorecidos en la medida que se cumplan tres elementos esenciales como es la misión, la definición de su estructura y su diseño de transformación; el primero de ellos establece el rumbo y orientación de la organización; el segundo que depende del primero y es el encargado de responder a los cambios que se generen del entorno en él recae la responsabilidad de establecer las relaciones sociales y de la cultura organizacional, el ultimo está diseñado para dar satisfacción a las necesidades de los clientes o beneficiarios; la importancia del segundo de los elementos anteriores se debe a que éste sistema determina la forma en la cual se ejecutará la división del trabajo, se establecen los tramos de control y es quien determina los efectos como la satisfacción y toma de decisiones, es la base bajo la cual se determinará la cultura organizacional, el servicio, la visión compartida, los principios, compromisos, disciplina y liderazgo dentro del sector productivo (Valdés, 2005).

Al igual que en el sector privado en la administración pública se requiere del dinamismo que le permita cumplir con los compromisos que adquieren con la población; con respecto a las políticas públicas Zambrano (2011) dice que en América latina, *“existe un vacío con relación al desarrollo de teorías en materia de gestión pública, lo cual ha llevado al trasplante de enfoques teóricos provenientes, fundamentalmente, de Europa y Norteamérica, con el objeto de desarrollar la capacidad de diseñar y ejecutar eficazmente las políticas públicas”* (pág. 9) con los riesgos que representa el establecimiento de enfoques distintos hacia una cultura en crecimiento; Fernández-Ríos y Sánchez (1997) señalan que en el sector público la exigencia hacia la alta jerarquía exige la delegación de la autoridad hacia los inmediatos inferiores, lo que genera frecuentemente conflictos de carácter interno e indiferencia con los objetivos; ante la necesidad de una burocracia ágil se requiere de la normatividad que regule las responsabilidades y acciones de los servidores públicos, a través de la correcta descripción de las responsabilidades y descripciones de cada uno de los puestos; además que contribuyen a la definición de las formas de trabajo, a la rápida preparación del personal de nuevo ingreso o para que los nuevos promovidos adopten rápidamente la nueva cultura de la organización (Álvarez, 1996); por el contrario, cuando al interior de las organizaciones no se cuenta con los elementos que permitan incentivar las relaciones y el comportamiento, se puede afectar considerablemente el clima organizacional dañándose principalmente el comportamiento, la satisfacción, la identificación, compromiso, bienestar y permanencia del trabajador (Alcover de la Hera et al.,2012).

La funcionalidad de una organización depende o es definida por su planeación institucional por ser en ella donde se establecen los objetivos, la misión y visión, bajo éste contexto en muchos casos se adolece de la normatividad que guíe o establezca las características necesarias del capital humano, para que éste en base a su competitividad y productividad sea insertado de acuerdo a los requerimientos de la organización; en el Sector Público donde se llevó acabo nuestro estudio, se puede detectar una serie de elementos que limitan el desarrollo y productividad de algunas áreas y de sus titulares; si bien cada una de estas secciones o departamentos dentro de una estructura determinada contiene un sinnúmero de cualidades que merecen ser sujetas de análisis y estudios más profundos, es importante

destacar los altos niveles de falta de comunicación y delegación de responsabilidades, así como una marcada división entre puestos, mismos que a pesar de pertenecer a un mismo proyecto carecen de un sistema de comunicación aceptable, posiblemente generado a raíz de la rigidez en el mandato y desinterés por el trabajo en equipo.

En este sector es común que existan normas que determinan el actuar de cada uno de los puestos las cuales deben ser establecidas de acuerdo a la Ley Orgánica del Poder ejecutivo del Estado de Oaxaca a la Secretaría de Administración; en la actual administración se padece de la normatividad establecida para el caso y se está operando en base a las normas establecidas en el sexenio anterior aun a pesar de que la actual estructura orgánica ha sido sujeta a cambios contantes sin definirse la que operará en esta administración; el Manual General de Organización de la Secretaría de Administración del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca vigente determinada el perfil necesario que deben de cubrir los altos funcionarios y mandos medios sin considerar el personal operativo; lo anterior nos señala que su aplicación no es la adecuada ya que los mandos medios se aferran al status que posee estructuralmente lo que se ha convertido en una limitante en el actuar y el desarrollo de sus inmediatos al mando; estas acciones perturban a todo un proceso y sus sistemas del cual dependen los logros de un Estado y el beneficio de la población en general.

Es imposible que dentro de una administración pública existan limitantes dentro del proceso de la cadena de mando ya que por los tiempos que se establecen para sus distintos trámites se necesita mayor flexibilidad; en base a lo anterior se requiere dentro de la Administración Publica estudiada, jefes de oficina que posean el don de mando necesario de acuerdo a sus funciones y de los elementos que les permita tomar decisiones adecuadas a las necesidades del servicio; por lo tanto se requiere de proveer a estos jefes de la capacitación necesaria que les permita adquirir las habilidades del puesto que representan y puedan ejecutar sus tareas con una mayor precisión y determinación. En muchos de los casos la bibliografía recomienda que el adiestramiento sea proveído por un supervisor o jefe inmediato con la capacidad suficiente, derivado del conocimiento que éste ha adquirido durante años en el desempeño de sus labores, pero ante la situación que prevalece, considero más adecuado el uso de agentes externos como principales promotores del

desarrollo en los jefes de oficina; porque aquí lo elemental sería ante todo buscar el crecimiento y el estímulo personal, mediante un proceso que permita al individuo desenvolverse o superarse a través del uso de sus cualidades personales, para que de esta manera se pueda hacer frente a la responsabilidad que conlleva el cargo; en lo personal no optaría por que los actuales jefes de departamento o personal de la misma dependencia fueran quienes adiestrarán a los jefes de oficina, pues se presagiaría un serio conflicto de intereses; y más allá de adiestrar se podría llegar a bloquear al personal poseedor de las mejores cualidades pues dentro de este sistema en la designación de jefes de departamento no siempre cumple con los lineamientos aplicables sino que corresponden en muchas ocasiones a intereses de grupos.

Como recomendación cabe señalar que es de suma importancia que las organizaciones anticipen sus necesidades de personal calificado y adecuado al puesto, más aun si se detectan situaciones como las que se observaron durante este trabajo de detección de necesidades de capacitación, en el cual se percibe que el personal de base se encuentra por encima del jefe de oficina.

Con el afán de evitar conflictos que pongan en una posición incómoda a los candidatos, se recomienda para desarrollar a los futuros jefes, supervisores, o mandos medios y superiores a través de agentes externos y que los resultados sean remitidos al área de recursos humanos y por este medio se seleccione a los mejores candidatos.

Que los programas de desarrollo se enfoquen en proveer las habilidades y capacidad de enfrentar las responsabilidades que cualquier puesto demande, que se pongan en acción cursos internos o externos, se establezcan acciones de rotación planificada y programas de formación que incentiven las habilidades psicosociales de los candidatos.

Se debe procurar que la planeación de los cursos sea constante y adecuada a los horarios de los jefes de oficina, utilizando el tiempo muerto o los periodos largos de inactividad (puentes largos, días feriados) lo anterior con la finalidad de no generar sobrecarga de trabajo.

Que se propongan de igual forma cursos para los jefes de departamento, para que aprendan a delegar responsabilidades y el mando.

El grupo entrevistado representa una valiosa fuente de información para futuros cursos, ya que en su mayoría solicitaron el debate y eso en lo personal lo reconozco como una actitud de querer ser escuchadas y de externar sus opiniones, lo que me da a entender que existe una alta demanda de independencia.

Es importante estimular a estos jefes, dándoles la oportunidad de decidir cuando así se requiera ya que de esta forma ellos mismos se demostrarán si cuentan con la capacidad de aspirar a puestos superiores, si han logrado desarrollar sus habilidades sociales y si cuentan con los elementos necesarios para crear mejores ambientes laborales.

RECOMENDACIONES

Para concluir se recomienda buscar los medios posibles para mejorar el ambiente de trabajo, buscar el desarrollo del potencial humano, eliminar en lo posible la conducta de castigo por parte de los jefes superiores ante la toma de decisiones; se recomienda el incremento del reconocimiento de las conductas adecuadas, fomentar el trato respetuoso hacia los jefes de oficina, delegar la responsabilidad y establecer los medios necesarios para resolver los conflictos y buscar la reconciliación de las partes; en términos generales revisar la normatividad y proponer los métodos más adecuados que potencialicen el desarrollo humano.

CAPÍTULO II

ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN

CLAVE Y NOMBRE DEL MÓDULO

0806 SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN II ERGONOMÍA

II. OBJETIVO GENERAL DEL MÓDULO

El alumno desarrollará los conocimientos y las habilidades metodológicas para la realización de un estudio ergonómico, destacando la importancia de las características psicológicas en su relación con el trabajo.

III. JUSTIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE INVESTIGACIÓN

El estudio del trabajo en sus inicios se enfocaba a aquellos aspectos exclusivamente económicos desarrollando nuevos mecanismos que permitieran maximizar la fuerza del hombre, actualmente y debido al énfasis que se ha dado al estudio de los aspectos psicológicos positivos del trabajo con respecto al hombre, los estudios de carácter psicológico han tenido un mayor auge ya que ofrecen al hombre la posibilidad de verse autorealizado en su etapa de trabajador y de ser reconocido, dándole la oportunidad de adquirir una identidad que le permita crear interacciones de tipo social dentro de su contexto laboral, con la intención de que este proceso acreciente sus condiciones de bienestar, todas estas relaciones de tipo interpersonal que se gestan al interior de las organizaciones son la causa principal de la satisfacción laboral del trabajador; pero cuando existen diferencias entre el trabajador y la tarea esa armonía además de perderse crea consecuencias negativas en el trabajo, en su desarrollo personal e incluso social; en consecuencia el hombre acoge aspectos contrarios hacia el trabajo producto de la falta de satisfacción de sus deseos y capacidades.

Uno de los principales factores que influyen en los riesgos de carácter psicosocial dentro de una organización es el clima laboral, pues de él depende la actitud del trabajador además de que es el principal interventor de la vida psicológica y psicosocial de la organización en su conjunto, por ello es importante disponer de estrategias que regulen la vida laboral desde dos vertientes, la primera de ellas tiene que ver con la integración y diseño de los puestos laborales, por lo cual debe evitarse en lo posible la monotonía en el trabajo y apostar por un puesto que permita la interrelación del trabajador con el medio que le rodea, fomentándose en lo posible las relaciones humanas y el desarrollo social a través del establecimiento de

tareas enfocadas a otorgar un significado, una identidad y hacer sentir al trabajador como parte de una estructura social dentro y fuera de la organización; la segunda estrategia tiene que ver con la formación del individuo considerando como punto de partida la elección de su carrera, ya que de esto depende su aceptación en un puesto de trabajo por ser el candidato ideal al cumplir con las características que demanda el puesto, con lo anterior existirá eminentemente una mejor adaptación entre candidato y puesto de trabajo, en caso contrario puede existir un desajuste entre las necesidades del puesto y las expectativas del trabajador lo cual podrá producir efectos negativos en la organización y una clara afectación psicológica en el trabajador.

Por ello se deben implementar las medidas necesarias que permitan la autonomía, identidad, responsabilidad, así como aquellos elementos que además de incrementar la motivación del trabajador le permita mantener un adecuado control de sus emociones y atención hacia el trabajo, a fin de incrementar la salud laboral y el adecuado desarrollo personal; desde el punto de vista psicosocial, debemos considerar que tan satisfactorio y benéfico resulta el desarrollo del trabajador en un puesto determinado, si existe una congruencia entre las expectativas del trabajador con los requerimientos del puesto y sí éste permite su desarrollo personal y social, además de minimizar los posibles efectos sobre su salud; considerando los aspectos anteriores es de suma importancia, destacar que dependiendo del grado de motivación e interacción que el trabajador tenga con el puesto será la respuesta del primero con relación al último, en consecuencia así será la disminución o aumento de accidentes laborales ante la falta de interés, de concentración, de capacidad de respuesta física o cognitiva y de comunicación.

Todo diseño de un área laboral debe considerar dos aspectos esenciales el primero tiene que ver con el grado de satisfacción entre el puesto de trabajo y el titular del mismo, por lo tanto en los casos cuando el puesto demanda ciertos niveles de alerta por parte del trabajador y las actividades que se requieren no interfieren o afectan la capacidad del organismo humano, se están favoreciendo las condiciones adecuadas para minimizar los riesgos de accidentes laborales en base al confort que ofrece el puesto a esta situación; por el contrario cuando entre el puesto y el trabajador se crean situaciones difíciles es muy seguro que aparezcan aspectos como la ansiedad, alteraciones psicósomáticas,

inmediatamente se pone al trabajador en condiciones de sufrir un accidente laboral, el cual puede generarse por la negligencia del trabajador, pero también puede ser producto de una incorrecta planeación por parte de la organización.

Por ello es importante determinar los tiempos, grados de atención, niveles de estrés o demanda de trabajo mental del puesto de trabajo, para que en base a estos aspectos se realicen las adecuaciones necesarias que reduzcan al mínimo los riesgos de trabajo; la detección oportuna de riesgos de trabajo, ofrece beneficios tanto para el trabajador como para la empresa ya que se puede evitar la aparición de las enfermedades profesionales, las cuales se generan debido a las exigencias o ante la falta de una correcta planeación y diseño del puesto; considerando el primer punto cuando una tarea es demasiado demandante, es indispensable establecer las acciones necesarias que permitan minimizar las posibles alteraciones funcionales; por su parte una mala planeación u omisión en el diseño de las tareas o de las actividades, tiempos y condiciones bajo las cuales deben desarrollarse las tareas, traerán consigo síntomas o estados en el trabajador, que no solo afectará su desempeño sino que será resentida por la organización ante la aparición de fenómenos como el absentismo, la rotación frecuente, la aparición de problemas sociales el retraining y la falta de productividad.

Por todo lo anterior se requiere al momento de integrar un proyecto poner especial atención hacia el interior de una organización, considerándose todos aquellos aspectos y riesgos que puedan afectar la productividad del trabajador a pesar de que éste último se encuentre debidamente preparado para cumplir con el encargo, ya que una mala planeación afectará de forma considerable desde el punto de vista psicológico al trabajador, esta puede ser la principal causa de accidentes e incluso se consiente como el precursor de la aparición de enfermedades de tipo profesional, que afectan la organización y atenta contra la vida del trabajador; por lo tanto es indispensable ofrecer las condiciones físicas, de seguridad y de salud que motiven el mejor desempeño del trabajador, le den sentido a su vida profesional, incrementen sus competencias y le permita desempeñarse de acuerdo a sus expectativas, de forma tal que su vida laboral le permita enriquecer su vida personal, familiar y social.

Considerando que actualmente el apoyo de la ergonomía considera el contexto bajo el cual se desarrollan los individuos en el ámbito laboral el estudio de la relación hombre-máquina ha dejado de ser mecanicista-físico, y se ha enfocado al medio intelectual, social y personal del trabajador con el fin de proveerle de las herramientas necesarias para que se desarrolle en su trabajo aunque en ello no esté presente la interacción hombre-máquina; en otras palabras, en el presente estudio se pretende abordar la interacción de los elementos hombre-puesto-tareas del trabajo fundamentándonos en los preceptos que proponen Alcover de la Hera et al. (2012) quienes determinan que desde la planeación de una organización deben considerarse las características propias de cada puesto en base a las tareas, funciones, tiempos de ejecución, horarios y turnos de trabajo, roles, responsabilidades, posibles innovaciones y aspectos económicos; ya que de todo ello dependerán las exigencias de la tarea y en consecuencia se podrán definir los perfiles adecuados a la ejecución de esta; la detección oportuna de lo anterior permitirá a las organizaciones establecer modificaciones necesarias a fin de que la organización pueda cumplir con los objetivos propuestos y con ello eliminar o reducir al máximo los accidentes laborales, las afectaciones psicológicas y de salud en el trabajador.

IV. OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD DE INVESTIGACIÓN

Verificar las condiciones ergonómicas de un puesto de mandos medios en el sector público.

V. MÉTODO

La práctica se realizó a través de la observación directa del área laboral del encargado de la oficina de Gestoría Administrativa de la Dirección de Patrimonio de la Secretaría de Administración del Estado de Oaxaca; se efectuaron entrevista personalizadas y registros fotográfico para realizar una evaluación detallada del entorno laboral, se verificaron los registros de asistencia para determinar el horario durante el cual se desarrollan las tareas del área en comento.

VI. RESULTADOS

El horario de trabajo para esta área está determinada en dos tiempos, el matutino con horario de 9 a 3 de la tarde y el vespertino que comienza a las 6 de la tarde sin un horario específico de salida; las tareas del puesto son de comunicación y gestión con otras áreas, de verificación constante de los recursos humanos adscritos a la Dirección y de cubrir las diversas necesidades que se deriven de los departamentos y de la misma dirección; lo cual demanda un alto nivel de tareas a las que se debe dar seguimiento; esto obliga a que constantemente el encargado del área se desplace hacia otros niveles del edificio, existen situaciones en las cuales por las necesidades del servicio deben realizarse entregas inmediatas de documentación en áreas externas al edificio, situaciones que deben ser resueltas por el titular del área por lo que se ha llegado a desplazar a otras oficinas con distancias mayores a los 25 kilómetros.

Se trata de un puesto en el cual se requiere de mucho control del personal, que demanda la resolución de problemas y seguimiento de solicitudes con otras áreas de trabajo de la dependencia, ya que de no cumplirse se corre el riesgo de afectar el ritmo de trabajo y el incumplimiento de la normatividad; la demanda de estas actividades requiere de una adecuada organización, de un alto nivel de autocontrol pues se corre el riesgo de caer en un problema de salud a causa de las constantes presiones a las cuales se está sometido, los niveles de estrés se consideran seriamente elevados por lo que se requiere la búsqueda de la mejor solución.

La literatura determina que en las áreas laborales debe existir el ambiente térmico adecuado que permita la reducción de los efectos provenientes de fuentes de calor externas, en nuestra investigación se detectó que la posición del edificio en las primeras horas del día el sol se introduce de forma directa sobre el área de trabajo, el ingreso directo de la luz solar genera sobre el escritorio un haz de luz reflejante, el incremento del calor no puede aminorarse pues el espacio a pesar de contar con ventanas solo dos de ellas están habilitadas para la ventilación la desventaja de estas radica en que son demasiado pequeñas para proveer suficiente aire fresco hacia el interior pues las medidas aproximadas de las

ventanas es de 20 x 50 cms., y únicamente una de ellas puede ser deslizada completamente ya que la unión del edificio no permite a la otra ventana desplazarse adecuadamente; al interior de esta área laboral no existe un sistema de climatización que permita mitigar el calor generado por el acceso directo de la luz solar por lo que el titular del área solo se auxilia de un pequeño ventilador situado sobre el escritorio; por sí fuera poco se puede observar que no existen persianas adecuadas para evitar el ingreso de la luz solar.

Para la realización de la tarea que demanda el puesto se requiere de un ambiente acústico que permita al trabajador mantenerse en un ambiente laboral adecuado; en este sentido la estructura del edificio permite que el área cuando se mantiene cerrada queda completamente aislada del ruido, se considera que en este sentido la instalación es adecuada para la tarea que se requiere cumplir, pues la revisión de documentos requiere de la concentración apropiada, cabe resaltar que a pesar de que al exterior de esta área laboral existe un área que constantemente se hace demasiado ruido por la música que escucha el personal de la misma, esta situación no afecta el área laboral del gestor cuando está cerrada, pero cuando se mantiene abierta de igual forma los niveles de ruido no afectan la concentración del trabajador.

La iluminación es un factor determinante para la realización de cualquier tarea ya que permite al trabajador observar a plenitud su entorno y en este caso la revisión de la documentación; este puesto requiere de una serie de esfuerzos para verificar a detalle las tarjetas de entrada y salida, esta actividad es realizada en horarios casi preestablecidos ya que de realizarse por la mañana la tarea se dificulta ante el reflejo de luz que se origina sobre el escritorio de trabajo por los rayos solares, todos los documentos que son revisados en el área son impresos en papel blanco los cuales al estar en contacto con el reflejo solar impiden la lectura, la tarea de revisión se deja para horarios vespertinos cuando es aprovechada la iluminación artificial del área de trabajo; esta área cuenta con un espacio aproximado de 16 mts² el cual es iluminado por lámparas con una intensidad de 1200 lúmenes, recibiendo aproximadamente cada metro cuadrado una iluminación de 900 luxes; considerando que el escritorio de trabajo posee 1.28 mts² la cantidad de luxes en esta área es de 703.25 lo cual en términos de iluminación se encuentra entre los rangos aceptables, de

la misma forma el coeficiente de iluminación de 0.8 nos indica que de acuerdo a la posición de las lámparas y de su altura el porcentaje aproximado de iluminación que recibe el plano de trabajo del Gestor es del 80%; así también es conveniente mencionar que no existen vacíos de iluminación entre lámparas ya que el espacio entre las mismas en relación a la potencia de iluminación es suficiente.

Para dar trámite a las diferentes solicitudes de la Dirección se requiere que constantemente el titular se dirija a las diferentes áreas de la secretaría; debemos de tener en consideración que cuando el trabajo se realiza de forma estática o dinámica, este ejerce una influencia importante sobre el torrente sanguíneo del trabajo disminuyendo o elevando el flujo sanguíneo según sea el caso; las actividades de este trabajo permite que se mantengan las dos acciones ya que por momentos el movimiento es intenso al subir o bajar escaleras pero así también se encuentran momento de relajación.

Durante las diferentes etapas del proceso laboral se requiere además de un nivel de actividad determinado el desarrollo de tareas mentales demandantes, esta alta demanda puede producir síntomas de sobrecarga o infra carga lo cual desemboca en estrés; los trámites al interior de la administración pública regularmente están determinados de acuerdo a plazos y procesos que más allá de agilizar regularmente retrasan las gestiones; en este sentido la exigencia por cumplir con los tramites, constantemente generan situaciones estresantes ya que los jefes o el demás personal solicitan trámites a destiempo, a pesar de que existe una regulación para trámites esta nunca se cumple y en consecuencia el titular de la Gestoría ha manifestado padecer dolores de cabeza, tensión e irritación de forma constante.

La carga mental se incrementa en la medida que la información requiere ser entregada en otras áreas, lo anterior ha generado la creación de respuestas automáticas en el Gestor pues ocasionalmente resulta común en él, ofrecer una respuesta rápida con la intención de ganar un poco más de tiempo o para evitar la carga mental en un momento determinado; se han presentado episodios de fatiga mental, manifestándose principalmente espacios de

disminución de atención, baja de rapidez de pensamiento e incluso falta de motivación lo que ha generado la repetición o duplicación de documentos.

La demanda de trabajo es excesiva no solamente en esta área pues se observa que los periodos laborales para algunos mandos medios y puestos de carácter ejecutivo superan las ocho horas establecidas por Ley Federal del Trabajo en su artículo 60, lo anterior se debe a la alta carga de trabajo hacia esta área y las exigencias a la misma, resultado de una errónea planeación en la distribución de las tareas y por la exigencia de cumplir con acuerdos establecido; estas acciones afectan principalmente los niveles de concentración y continuidad de esfuerzo, así como la precisión que se necesita para poner especial atención a los trabajos; debemos de considerar que los dolores de cabeza o musculares se constituyen como una respuesta a reacciones de tipo fisiológico, mismas que pueden verse alteradas en la medida que la carga mental, las presiones psicosociales y el medio ambiente inadecuado presionan al trabajador, por esto se requiere que exista una plena armonía entre trabajador y puesto de trabajo con la intención de que el primero se sienta cómodo y pleno con su entorno para que de ésta manera la recompensa sea generada en términos de productividad.

En términos generales existen aspectos que sí bien fueron prevenidos siguen afectando aunque de forma temporal el contexto laboral; a pesar de que las ventanas han sido recubiertas en algunos espacios por una capa de plástico para eliminar los rayos del sol esto resulta insuficiente; los niveles de calor que se generan al interior exigen la colocación del sistema de aire acondicionado, en este sentido colocar el sistema de refrigeración en las ventanas resultaría difícil y un tanto costoso, otra opción sería revisar el sistema de refrigeración y desviar hacia esta área de trabajo una línea que permita un mejor nivel ambiental en la oficina del Gestor pues en temporadas de verano el calor se eleva hasta 35° C.; el ambiente acústico permite la revisión adecuada de documentos pues los niveles de ruido son debidamente mitigados por el material de construcción; los niveles de iluminación eléctrica cuenta con niveles óptimos pero únicamente después del mediodía, no así en las primeras horas del día cuando el reflejo del sol afecta la visibilidad de los documentos, un posible reacomodo de los muebles para evitar la incidencia de la luz resulta

un tanto difícil ya que dentro del espacio de la oficina se encuentra una base de acero que además de ensombrecer el contexto dificultaría esta acción; a pesar de que las luminarias son de diferentes marcas, esto no afecta considerablemente pues los balastos regulan adecuadamente los niveles de iluminación; el gasto energético se puede considerar como adecuado pues la demanda de energía física se ve recompensada por espacios de calma; la carga mental es un efecto en el cual se debe de trabajar con prontitud antes de que se convierta en un requerimiento a nivel institucional, se deben realizar adecuaciones precisas que permitan la eliminación de procesos embarazosos, se recomienda verificar las condiciones laborales bajo las cuales se llevan a cabo las actividades pues se trabajan más horas de las permitidas por Ley; existen altas cargas emocionales sobre el gestor debido a las presiones y exigencias de las demás áreas por lo que han manifestado situaciones con alto nivel de estrés, episodios de desesperación, tensión, irritación y situaciones de desaliento.

Lo que me queda de experiencia en la ejecución de este trabajo es de que existen muchas oportunidades para los Psicólogos en Organización dentro de cualquier sector productivo, si bien este trabajo se enfocó al sector público, el privado nos ofrece mayores oportunidades para desarrollarnos profesionalmente; este trabajo estuvo apoyado por un trabajador con más de 20 años de servicio en el sector público, su experiencia ofrece una perspectiva diferente a aquello que pudiéramos observar por nosotros mismos; a su saber, dentro del sector público solo existen puesto disponibles para los psicólogos dentro del área de selección de personal quienes se orientan a una sola tarea sin que hasta el momento exista un área que asista a los empleados.

A manera de resumen es importante hacer mención el origen, evolución y relaciones que marcaron el desarrollo de la psicología organizacional y su relación con la ergonomía, considerando que la primera surge de los estudios Hawthorne el cual fue orientado a evaluar la iluminación, horarios de trabajo, salario, temperatura y que marcó la pauta para que los psicólogos identificarán el complejo comportamiento de los empleados y con ello se adentraran en el estudio del ambiente laboral; se permitió el desarrollo de una serie de actividades enfocadas al estudio de puestos, perfiles y de relaciones interpersonales entre

los empleados (Aamodt et al. 2010); posteriormente la interacción productiva del hombre requirió de implementos que les permitieran ser más eficientes y desarrollar mejor sus actividades, esta necesidad de aplicar herramientas y de cumplir con las demandas llevo al hombre a interactuar posteriormente con máquinas con la intención de incrementar la producción, esto catapultó a la ergonomía como la ciencia encargada de estudiar la interacción entre el hombre-máquina y años agregando suele más tarde a esta diada el ambiente de trabajo como elemento importante para estudiar el contexto laboral del hombre.

Ante estos avances la ergonomía establece una nueva relación más estrecha con el campo de la salud abriéndose un espacio más a la psicología para que ésta se adentrará en el análisis de los sectores productivos de una forma más completa; el desarrollo de esta área permitió estudiar un nuevo campo dentro del sector laboral enfocado a la salud en el trabajo ante la necesidad de mantener, conservar y en su caso recuperar la salud del trabajador (Jouvencel, 1994); actualmente la ergonomía es reconocida a nivel mundial gracias a los beneficios que ha proporcionado al hombre y su entorno laboral, existen diversas definiciones sobre ella, pero en este caso considero importante retomar la propuesta por González (2007) quien la define como la *“disciplina científica que trata de las interacciones entre los seres humanos y otros elementos de un sistema, así como la profesión que aplica teoría, principios, datos y métodos al diseño, con objeto de optimizar el bienestar del ser humano y el resultado global del sistema”* de lo anterior destaca el hecho de que esta disciplina se enfoca en promover la eficacia, la seguridad y el confort del trabajador, para que éste realice sus actividades de forma tal que los beneficios se vean reflejados no solo en su persona, sino a la organización y fuera de ella.

En los últimos años la psicología organizacional se ha convertido en la principal proveedora de información a la ergonomía para que ésta crezca como ciencia enfocada a buscar el beneficio del hombre en su contexto laboral; por lo tanto es importante hacer este tipo de estudios sobre todo considerando aspectos que integren información valiosa sobre el entorno del trabajador para que disciplinas afines propongan desde su campo de estudio, herramientas que la ergonomía pueda utilizar para mejorar el ambiente de trabajo, ya que

de ello depende no solo la productividad sino la supervivencia de la organización; por lo tanto considero que la importancia de la psicología aplicada no debe enfocarse a una actividad específica dentro del entorno laboral pues dentro de una organización existen funciones tan variadas que requieren por igual de mayor atención e interés.

Como resultado de esta práctica, quedan el interés por verificar otros aspectos que considero importantes dentro de una organización ya que pude observar que existen situaciones como la inasistencia y la ausencia laboral con altos niveles de frecuencia; situaciones que considero necesarias de estudiar para poder analizar o detectar, aquellas conductas o situaciones que predisponen el actuar del trabajador y fomentar aquellas mediante las cuales el trabajador se exprese lo mejor de su personalidad (Carbó, 1999); en base a lo anterior, concluyo de que es imposible encontrar el puesto de trabajo que cumpla de forma exacta con los requerimientos adecuados para decir que es ergonómico; si bien estamos comenzando a conocer esta ciencia y aprender el uso de la misma se requiere de mayor investigación que procure el beneficio del trabajador en este sentido.

Sin lugar a duda las herramientas se irán substituyendo unas a otras, se realizarán mejoras que las harán fáciles de maniobrar, las máquinas se seguirán perfeccionando en la medida que nuevos estudios así lo determinen; a nosotros nos corresponde la tarea de buscar la mejora del sistema más benéfico y apreciado por toda organización llamado capital humano, pero sobre todo estamos obligados tal y como lo señalan Alcover de la Hera, et al. (2012) a *“incidir sobre aquellos aspectos que hacen más humanizado y gratificante el trabajo, a la vez que más beneficioso para los grupos y las sociedades”* (pág. 31)

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LAS ESTANCIAS REALIZADAS

A) SOBRE LOS PROGRAMAS DE LOS MÓDULOS

Con respecto a los programas establecidos para los módulos aplicados sobre capacitación y desarrollo del factor humano, en el primero de los módulos se establecen como puntos esenciales el diseño de una propuesta de capacitación a través de un proceso basado en la detección de necesidades, para esto se requirió del conocimiento de las diferentes técnicas y procesos para su ejecución por lo que se analizaron los distintos procedimientos y características que deben poseer los programas de capacitación, conocer las partes que lo integran así como de su importancia al interior de las instituciones públicas; el conocimiento de las bases legales en las cuales se sustenta la capacitación en México marco la pauta para comenzar el análisis ya que el marco legal es donde se integran todas y cada una de las atribuciones que rigen la forma en la cual las instituciones se apoyarán para la realización de sus actividades, de lo anterior se desprende la importancia de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social así como el compromiso que adquieren las organizaciones afines con respecto a la capacitación; el programa establecido para este módulo determina la integración y elaboración de un programa de capacitación, desde su desarrollo, método y técnica de aplicación, así como su puesta en operación y proceso de evaluación; de lo anterior se origino un trabajo basado en la lectura de las leyes reglamentarias, en la revisión de la literatura sobre la importancia de la capacitación y de los pasos que deben seguirse desde la elaboración del proyecto hasta la implementación del mismo considerando las opiniones de los autores revisados sin dejar de observar las características del lugar donde se realizó la práctica, la elaboración de la propuesta estuvo basada en las lecturas básicas propuestas en la plataforma del SUAyED (Sistema de Universidad y Educación a Distancia) y en la búsqueda de la bibliografía adecuada.

El módulo del desarrollo del factor humano estuvo basado en un proceso teórico práctico en ergonomía, que está enfocado para que el alumno desarrolle sus conocimientos y habilidades metodológicas para ejecutar el estudio ergonómico de un área de trabajo y de los elementos que utiliza el trabajador durante el desarrollo de sus actividades, resaltando en todo momento las características psicológicas que se relacionan con el área laboral; este módulo requirió del conocimiento del origen de la ergonomía y de las relaciones que

mantiene con otras disciplinas, para que en base a esto se desarrollara un proyecto de investigación enfocado a determinar las características ergonómicas de un área de trabajo al interior de una organización, considerando la identificación de los elementos de carácter visual, auditivo, vestibular y cenestésico que pudieran influir en el desarrollo laboral; para lo anterior se requirió identificar los elementos que incitaron el estudio de los espacios laborales, se estudiaron las disciplinas afines que comparten información y se relacionan con la ergonomía, tales como la antropometría, la medicina del trabajo, la psicología entre otras; el modulo obligó a prestar especial atención a las variables físicas que influyen en el ambiente del trabajador, del ambiente y diseño de las áreas laborales; la importancia de este módulo estriba en la importancia de reconocer los elementos que influyen en la relación entre el hombre-máquina-contexto; ya que de lo anterior depende en gran medida la satisfacción del trabajador, su productividad y pertinencia con el trabajo

Las fuentes de consulta y las que se investigaron permitieron cumplir con las expectativas de los módulos, éstas nos proporcionaron los elementos necesarios para poder integrar los proyectos considerando en todo momento las recomendaciones por los autores, las retroalimentaciones de los asesores resultaron fundamentales para complementar los conocimientos necesarios y cubrir los programas establecidos en los módulos, lo anterior permitió identificar una clara relación entre los objetivos establecidos para cada módulo con las prácticas ejecutadas.

A. PERTINENCIA DE LOS PROGRAMAS

Retomando las consideraciones anteriores la orientación de los módulos permitió una correcta integración entre lo aprendido en la teoría y lo desarrollado durante la práctica con lo establecido en los programas de profundización, esto nos permitió reconocer e identificar los elementos que impactan psicológicamente en el desarrollo profesional de los trabajadores: se pudieron reconocer a fondo las predisposiciones de la gestión administrativa y de personal que requieren actualmente las organizaciones, se exploró la importancia del trabajador al interior de la organización así como los elementos que le permiten o limitan la solución de conflictos, la toma de decisiones, la negociación entre otros aspectos, así mismo la importancia de proveerle de los elementos que promuevan su productividad, desarrollo organizacional, personal y social.

La importancia de reconocer la existencia de la armonía en el ambiente laboral resulta útil, ya que es lo que nos permite identificar la relación entre la satisfacción del trabajador y el desarrollo de la tarea a ejecutar; pues el reconocimiento de esta relación en la actualidad se ha convertido en el elemento esencial que promueve la estancia y productividad del trabajador, su estudio y análisis se fundamenta en que de ésta interacción depende en gran medida la seguridad y mantenimiento del trabajador, evitando a las organizaciones altos costos ante fenómenos como la selección continua de personal, el ausentismo o la rotación constante.

La importancia de lo antes descrito radican en que es importante considerar la planeación desde los inicios de un proyecto, el programa de estudio en psicología Organizacional nos induce a que es de suma importancia poner especial atención a los elementos que integran el sistema productivo no solo en sectores específicos; resulta imposible mantener una buena relación entre trabajador-espacio de trabajo si desde el primer momento no se realizó una adecuada selección de personal, así mismo de un adecuado reclutamiento resultarán los candidatos idóneos a ocupar el puesto esto permitirá un mejor desempeño y por ende el resultado de los programas de capacitación; en otras palabras el programa nos indica la importancia de ejecutar correctamente cada uno de los pasos que deben seguirse para elegir

al candidato idóneo, para mantenerle al interior de la organización y hacer de él el elemento esencial del sistema productivo.

B. ENFOQUE TEÓRICO UTILIZADO

Cabe indicar que en el área de la Psicología Organizacional a pesar de que no se ha generado mucha investigación en relación con otras áreas, resulta relevante el hecho de que en esta área de profundización existe una mínima demanda, a pesar de ello es importante no dimitir en la investigación en este campo de estudio, el cual se promueve como una oportunidad sin igual en un futuro próximo ante los cambios de carácter económico que motivan la necesidad de reclutar personal mejor calificado para las organizaciones; según Scott y Wertheimer (1981) las nuevas y menos desarrolladas áreas de la psicología han procurado por formular teorías un tanto precisas con predicciones que en muchos de los casos resultan clara e inequívocas, mismas que se mantienen por un tiempo determinado debido al poco apoyo que reciben; a pesar de lo anterior, en este trabajo se abordaron los aspectos establecidos en la teoría y se investigó aquello que pudiera darnos datos más concretos sobre los estudios ejecutados.

En base a lo anterior para este trabajo se consideraron además de las lecturas y actividades establecidas en los programas de estudio y de las recomendaciones de los asesores como ya se hizo patente, la selección de los escenarios adecuados con el número de población disponible a fin de contar con las muestras de tamaño que ofrecieran una mayor representatividad a la investigación, se consideró que la población contara con características similares, bajo condiciones similares con la intención de que el proceso de aplicación de instrumentos y de recolección se aplicaran de forma uniforme, en base a las consideraciones antes mencionadas se diseñaron los instrumentos de investigación contando en todo momento con la supervisión de los asesores; los trabajos se desarrollaron bajo un método no experimental, brindándose mayor atención al trabajo de campo y al proceso de observación natural, esto con la finalidad de no modificar o interferir en el curso natural de las acciones que se ejecutaban en las áreas de trabajo, para lograr lo anterior primeramente se ejecutaron estudios de carácter cualitativo para posteriormente dar paso a

estudios cuantitativos, con este proceso se trató de contrastar, ampliar o verificar la información obtenida durante el primer proceso, en todo momento se procuró contar con las muestras de tamaño necesarias para alcanzar una mayor representatividad.

C. ALCANCE DE LOS OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS VS OBJETIVOS DE LAS ESTANCIAS

En términos generales los objetivos de los programas de estudio se complementan de manera significativa con el desarrollo de las estancias; aun así desde mi personal punto de vista queda pendiente el hecho de dar mayor tiempo a las estancias para que se pueda efectuar un seguimiento adecuado a los proyectos elaborados; esto, con la finalidad de ofrecer al estudiante una mejor oportunidad para valorar los alcances de sus propuestas y de verificar los resultados obtenidos tras la aplicación del programa debidamente fundamentado, ya que es importante el hecho de que el estudiante debe de hacerse de más y mejores elementos que le permitan crecer profesionalmente al desarrollarse dentro del campo en el cual decida enfocar su carrera; por lo anterior cabe resaltar que sería muy provechoso el hecho de ofrecer al estudiante la posibilidad de aplicar de acuerdo a sus resultados, un plan que le permita verificar o contrastar los resultados mediante el seguimiento de la población sujeta de estudio en periodos más prolongados; en este caso se podría proponer a los lugares donde se realizan las estancias un programa mediante el cual el estudiante se mantenga por un tiempo mayor y realizar en base a sus resultados una investigación que abarque un amplio espectro, en este sentido se contaría con información mejor contrastada y con un proyecto en el cual se resuman las experiencias que pueden ser utilizadas como fuentes de información para estudios o proyectos futuros.

D. ESTANCIAS ACORDE CON LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN

En este caso las estancias se visualizaron tratando de buscar el escenario propicio y con el mayor número posible de casos por analizar, para abundar hagamos hincapié que el sector empresarial a diferencia del servicio público, ha avanzado de forma ordenada, preparándose para estar a la par de los requerimientos necesarios en relación a la productividad el desempeño y el entorno laboral; por mencionar en nuestro país existen empresas grandes que se han preocupado por dar a los trabajadores el mejor de los escenarios posibles para seleccionarlo, retenerlo y mantenerle dentro de la misma, no así en empresas medianas o en el sector público donde continuamente se ejecutan cambios que ponen en desventaja la satisfacción del trabajador y se afecta la productividad.

Por eso en ambos proyectos se estudió y analizo la normatividad misma que durante nuestra estancia resultó ser una pieza fundamental para poder determinar la existencia de un vacío entre lo que debe ser de acuerdo a los puestos analizados y lo que realmente se realiza en ellos; considerando lo anterior, resalta el hecho de que durante el transcurso de nuestra formación se hizo patente la necesidad de contar con un instrumento rector, en el cual se establezcan todos los elementos que integran la organización así como las características que cada uno de ellos debe de cubrir, así que haciendo un poco de memoria si nos volvemos hacia los inicios de nuestra formación académica podremos ver que elementos esenciales como la selección de personal, el proceso de entrevista, los procesos que deben seguirse durante el proceso de planeación e incluso el cumplimiento de las leyes laborales se encuentran aislados significativamente en el área donde se realizaron nuestras estancias.

Si bien durante el desarrollo de nuestras actividades estas se llevaron a cabo en un edificio relativamente nuevo, este cuenta con deficiencias considerables que no favorecen la armonía que debe de conservar el puesto para que el trabajador se sienta cómodo y realice sus actividades de la mejor manera posible, en términos generales falta mucho por avanzar en el estudio de la ergonomía ya que es claro que causa afectaciones de tipos psicológico en los trabajadores y éstas situaciones no favorecen en nada su desarrollo familiar y social lo cual puede desencadenar en una enfermedad de tipo profesional.

Indudablemente podemos determinar que las prácticas que se desarrollan durante el curso de las estancias, además de colaborar en el logro de los objetivos nos da la oportunidad de reforzar los conocimientos previamente adquiridos y demostrar ante nuestros ojos nuevas áreas de oportunidad en la cual podremos intervenir o en su caso realizar una mayor investigación.

E. CONGRUENCIA ENTRE LO TEÓRICO Y LO PRÁCTICO

La teoría resulta de una serie de experimentos, teorías o reflexiones que se integraron con la intención de ofrecer los resultados de vivencias o experiencias a través de las cuales se afirmaron ciertos supuestos bajo un marco de reglas previamente establecidas; considerando este referente la teoría nos permite crear ciertas predicciones sobre las cuales se puede trabajar o elaborar proyectos con la intención de contrastar los resultados obtenidos a fin de limitar, ampliar o en su caso impugnar resultados previos, en este sentido la psicología como ciencia, se apoya básicamente en las teorías con la intención de ir renovando los conocimientos adquiridos día tras día, en palabras de Kerlinger & Lee (2002) la teoría *“es un conjunto de constructos (conceptos) interrelacionados, definiciones y proposiciones que presentan una visión sistemática de los fenómenos al especificar las relaciones entre variables con el propósito de explicar y predecir los fenómenos”*, en otras palabras podemos deducir que la teoría son explicaciones tentativas que permiten predecir o inducirnos hacia nuevos hallazgos o pueden sugerirnos un plan de investigación correctamente definido.

En este sentido y tras los resultados que se obtuvieron durante el transcurso de las estancias, la teoría nos ofreció un marco mediante el cual pudimos proponer nuestra investigación y contrastar los resultados obtenidos, dándonos al mismo tiempo la oportunidad de visualizar nuevos campos de estudio y de oportunidad para ejecutar nuevas investigaciones que alimenten los aspectos teóricos, nuestro conocimiento al ponerse en práctica durante nuestra estancia nos permitió identificar la relación entre lo que se propone en el presente

plan de estudio contra lo que se vive en la realidad, encontrándose grandes similitudes entre lo escrito y lo observable; es indudable que cuando la teoría permite al alumno redescubrir los elementos importantes que fueron en su momento descubiertos en base a una investigación, éste estará en mejores condiciones de verificar que existe en él la capacidad de poder investigar, aún más cuando los trabajos realizados permiten identificar nuevos campos de observación se causa en el estudiante un gran interés por fomentar la investigación, por participar activamente en otras actividades o en su caso de buscar opciones para crecer profesionalmente; pero cuando la teoría no permite al alumno observar este tipo de situaciones, el desinterés por la investigación o por desarrollarse profesionalmente el entorno del estudiante se verá ensombrecido por la incapacidad y se podría perder el rumbo que en algún momento fue escogido.

En este tenor es importante señalar que cuando la teoría es apropiada de acuerdo a los planes de estudio los resultados serán igualmente satisfactorios, caso contrario en aquellas en las cuales la teoría solo trata de complementar ciertas necesidades de formación en el alumno o no son conducidas de la forma debida por los asesores; en el presente caso, quiero señalar que la teoría estuvo conducida de forma correcta que la adquisición del conocimiento dio agilidad al inicio de los procesos de investigación durante las estancias, ofrecieron un panorama adecuado sobre los pasos a seguir para integrar los proyectos, desde la propuesta hasta los resultados e informes finales.

CAPÍTULO IV

SOBRE LAS ESTANCIAS REALIZADAS

A. POBLACIÓN CON LA QUE SE TRABAJÓ

En este trabajo ambas estancias se realizaron en las instalaciones de la Dirección de Patrimonio del Gobierno del Estado de Oaxaca, en la práctica enfocada a la Detección de Necesidades de Capacitación participaron 8 de 13 Jefes de oficina lo que representa el 61.53 % del personal en este nivel jerárquico, sobre el tema de Ergonomía las actividades de investigación fueron aplicadas únicamente en un puesto de trabajo.

Las instalaciones de Ciudad Administrativa albergan a ocho dependencias del sector central y dos del paraestatal, constituida por un total de ocho edificios y con una población de 5 mil trabajadores aproximadamente, de acuerdo a datos de la Secretaría de Administración ésta cuenta con 1540 trabajadores en sus distintas modalidades según la información publicada en la página web de la Secretaría con fecha al 31 de mayo del 2013; de la información resulta difícil precisar el número de personal con funciones de jefes de oficina, pues estos se encuentran considerados bajo la modalidad de nombramiento-confianza y de contrato-confianza que suman 250 trabajadores, a pesar de lo anterior estas modalidades de trabajo cumplen con actividades administrativas y cuentan con personal a su cargo en las modalidades de base, contrato-contrato y por honorarios; en este nivel de Jefe de Oficina se encuentran adscritos los gestores administrativos, si retomamos 16 áreas administrativas según la información expuesta en la página Web podríamos considerar que existen 16 gestores administrativos con las mismas funciones en sus respectivas direcciones de área, pero considerando que los espacios físicos son diferentes, resulta difícil asegurar que todos cuentan con un espacio similar para desarrollar sus actividades por lo tanto es imposible generalizar que las condiciones ergonómicas para los puestos de Gestores Administrativos poseen las mismas necesidades o cuentan con las mismas características.

Estas instalaciones fueron puestas en servicio en el año 2009 contando a la fecha con cuatro años de antigüedad, ha experimentado y resistido a un sismo de magnitud de 7.4 en escala de Richter suscitado el 20 de marzo de 2012, presentándose tras el fenómeno una serie de cuarteaduras en las paredes del edificio donde se llevaron a cabo las estancias; en su conjunto se trata de edificios con estructura metálica con través de acero, pisos, alfombra,

ventanales con pequeñas ventilas, techos de plafón, iluminación eléctrica y aire acondicionado sólo en ciertas áreas.

B. CUBRE NECESIDADES DE LA POBLACIÓN

El ejercicio realizado para Detectar Necesidades de Capacitación podría considerarse que cubre las necesidades de los trabajadores adscritos a la Dirección, más no al total de trabajadores con el mismo nivel en la Secretaría con las mismas funciones ya que las exigencias de las áreas no pueden generalizarse debido a las actividades que cada una de ellas realiza; a pesar de lo anterior, se puede indicar que existen los suficientes elementos para iniciar con un trabajo que cubra al menos las necesidades esenciales de un número accesible de Jefes de Oficina en virtud de que las actividades y funciones de éstos no se encuentran descritos en la normatividad que rige el actuar de los servidores públicos al interior de la Secretaría, en este caso se abre una nueva oportunidad para la Psicología Organizacional al estar en condiciones de ampliar nuestro campo de trabajo en el sector público, solo de esta manera podría considerarse un estudio con un mayor impacto.

Considerando los datos anteriores se está en posibilidades de realizar una verificación general para el puesto con la intención de detectar las necesidades de capacitación a nivel institucional; como segunda propuesta la realización de un análisis de actividades y el establecimiento del perfil que debe cumplir el Jefe de Oficina, con esto se pueden ejecutar cambios sustanciales a los manuales administrativos y considerar en este documento los puestos de Jefes revisados durante este trabajo; considerando que el puesto sujeto a análisis ergonómico es único en la Dirección esta evaluación resulta muy importante para poder solicitar en su momento la ejecución de las mejoras necesarias a fin de hacer más agradable el área de trabajo; así también se cuenta con los elementos jurídicos para proceder a solicitar en la dirección de Recursos Humanos de esta Secretaría la revisión de los horarios de trabajo y evitar el incumplimiento de la ley en materia laboral, de la misma forma los resultados que surgen de este trabajo pueden ser traducidos a la normatividad tal como el caso anterior a fin de erradicar las excesivas cargas de trabajo del titular de esta área.

Estas evidencias puede traer consigo el análisis de los demás Gestores o puestos similares, con la intención de mejorar el ambiente laboral, la carga de trabajo y de horario laboral.

C. SE CUBREN LOS OBJETIVOS DE LAS ACTIVIDADES DE ESTANCIA

La cobertura de los objetivos de las actividades de estancia a mi consideración se cubren las expectativas en un 90%, pues es necesario un poco más de tiempo para cubrir todas las actividades, en este caso quedaron abiertas las posibilidades de ejecutar la capacitación, verificar su impacto y darle el oportuno seguimiento hasta comprobar que efectivamente se contó con un proceso adecuado; el objetivo que se persigue en el análisis ergonómico puede considerarse en un 100%, pero queda abierta la posibilidad de complementar la actividad con la entrega de un reporte al área que corresponda con el fin de sean ejecutados los cambios necesarios para el desempeño de las actividades bajo un contexto más agradable.

Los resultados antes descritos además de apoyar el cumplimiento de las actividades de la estancia, nos proveen información valiosa sobre nuevas oportunidades de investigación, al descubrirse nuevas áreas en las cuales la Psicología Organizacional cuenta con injerencia directa, pues se puede participar activamente en el rediseño de la normatividad y de la planeación estratégica de la Institución, queda abierta la posibilidad de asesorar a las empresas cuando edificios como éstos se encuentran en su fase de diseño, de esta manera el Psicólogo trabajaría con otros profesionales con la intención de armonizar el contexto del trabajador; respecto a los aspectos legales, resulta muy recomendable la intervención del Psicólogo ya que sus investigaciones pueden sustentar el hecho de que el trabajador puede estar sujeto a situaciones difíciles que afectan su vida laboral, su capacidad psicológica y social.

D. INGRESO A LAS ESTANCIAS

El ingreso a las estancias permite al alumno exponer los conocimientos adquiridos durante su formación mediante el contacto con la realidad, en mi experiencia durante el desarrollo de las dos estancias, se nos ofreció plena disposición para darnos el espacio y experimentar con nuestros conocimientos; el presentarse como alumnos de nuestra universidad se puede percibir la accesibilidad por parte de las personas con las que se realiza el primer contacto, resalta el hecho de que durante el proceso de entrevista, aún resulta raro comprender que una corresponde a un sistema de enseñanza abierto, este sistema según algunos aún es un tanto incomprendido tanto así que en muchos casos durante el primer contacto, algunos titulares de las áreas muestran cierta desconfianza por lo que resultamos entrevistados, con la intención de conocer más sobre nuestras experiencias, sobre el sistema y los planes de estudio, lo rescatable de esta acción es que en muchos de los casos nos es solicitada información ya sea para cursar una materia a nivel postgrado o en el mejor de los casos para que sus familiares puedan cursar una carrera; una vez que se termina la práctica y se ofrece una plática sobre nuestras experiencias, resulta frecuente que las personas que estuvieron a nuestro lado durante el proceso, señalan que contamos con la habilidad necesaria para desarrollarnos a otro nivel; estos elementos además de ofrecernos una excelente facilidad de entablar relaciones interpersonales, promete contar en un futuro con espacios disponibles para que futuros compañeros realicen sus estancias o prácticas profesionales.

En lo particular mi ingreso a la Dirección de Patrimonio se efectuó en consideración de que prácticas y actividades desde el cuarto semestre fueron ejecutadas dentro del servicio público, mi interés en el servicio público se deriva de que por muchos años me mantuve trabajando en el sector privado en el cual pude observar que cuentan con un gran avance en materia de capacitación, salud laboral, organización, trabajo en equipo, entre otros; y consideraba que la administración pública por contar con los recursos necesarios, debía estar por encima del sector privado, ya que del sector público depende la marcha de un Estado o del país en su conjunto por lo tanto debe contar con los sistemas adecuados que le permitan cumplir con el encargo para el cual fueron creados, en virtud de estas

comparaciones las estancias fueron efectuadas en cumpliendo lo que establece la normatividad de la Facultad de Estudios Superiores de Iztacala presentándonos en las instalaciones en los horarios convenidos y bajo el permiso del Director de área, quien además de ofrecernos todas las posibilidades, nos trasladó directamente con el encargado de gestionar todos los requerimientos que se desarrollan en el área, la importancia de esta área recae en el hecho de que es importante conocer la normatividad aplicable para la administración pública en todos los niveles, incluso esta área es importante ya que es la encargada en muchos de los casos en realizar las primeras entrevistas a los candidatos antes de ser enviado al Departamento de Recursos Humanos para el proceso correspondiente, además es al interior de esta área donde se da seguimiento al cumplimiento de los programas establecidos para cada ejercicio fiscal.

Al término de cada una de nuestras estancias se hizo del conocimiento de la Dirección su culminación y a pesar de que tuvimos que esperar algunas horas para ser recibidos por el titular de la Dirección, durante nuestra última entrevista se ofrecieron parte de los resultados, se sugirieron propuestas a cada caso e incluso se hizo de su conocimiento las observaciones efectuadas por nuestros asesores; en términos generales me complace mencionar que nuestra presencia es la punta de lanza para muchos estudiantes de este sistema, cada vez que nos presentamos en un centro laboral, sentimos el pleno compromiso con nuestra universidad y la obligación de realizar las cosas lo más profesionalmente que nos sea posible, esto nos da un plus en comparación con otros estudiantes universitarios en situación similar.

En lo personal, cada vez que me presentaba a realizar mis prácticas me presentaba en la oficina del servidor público ante quien quedé a cargo para hacer de su conocimiento mi ingreso y mi retiro del lugar, situación que no pude percibir en otros estudiantes que realizaban sus prácticas de forma paralela.

CAPÍTULO V

SOBRE LA ACTIVIDAD TUTORAL

A. TUTORÍA RECIBIDA

La tutoría en términos generales se concibe como adecuada en este sistema de estudio, es importante resaltar que los tutores disponen del tiempo adecuado para realizar retroalimentaciones en cada una de las actividades, es impresionante la capacidad mostrada por los tutores al incentivar y estar al tanto no solo de mi trayectoria como estudiante, sino del número de estudiantes que tienen a su disposición; esto no sería posible, si no se contara con el apoyo de un cuerpo de profesores dedicados a investigar y a proponer las medidas pertinentes y organizativas de este sistema de estudio.

La capacidad de los asesores destaca ante el hecho de que tienen que mantener comunicación constante con estudiantes de diversas culturas y niveles sociales, este factor enriquece el trabajo de nuestra Facultad y pondera el sentido vanguardista de nuestra Universidad en materia educativa, valiéndole con ello una posición reconocida de entre las mejores del mundo y de mayor importancia en Latinoamérica; el compromiso de los asesores se fundamentan en los principios que rigen nuestra Universidad al impulsar la formación de los profesionistas que requieren nuestro país, con la consigna de colaborar en la resolución de los problemas que nos aquejan como nación.

En cumplimiento de esos preceptos, los asesores se esfuerzan continuamente en ofrecer a los estudiantes del sistema a distancia, un trato que les permita sentirse identificados con su Universidad, comprometidos con sus actividades y representar desde un punto de vista profesional a nuestra Facultad; en este sentido es importante señalar que los tutores mantienen muy pendiente el cumplimiento de los objetivos establecidos para cada módulo, siguiendo correctamente lo establecido en los planes de estudio.

El conocimiento de los asesores en las áreas de profundización, es de suma importancia ya que de ello depende la correcta formación de los estudiantes universitarios del sistema educativo a distancia, en este sentido el profesionalismo de los mismos es el adecuado para este sistema educativo, por lo tanto considero que los asesores en esta materia además de contar con los conocimientos necesarios para nuestra formación profesional, poseen los

elementos necesarios para solventar y apoyar situaciones en las que el estudiante se vea en desventaja ya sean de tipo personal o escolar.

B. PLANEACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA ESTANCIA

Para la planeación de cada una de las actividades de las estancias, desde el primer momento los asesores informaron sobre la necesidad de contar con el espacio adecuado para estas actividades, esto nos permitió observar detenidamente y establecer los contactos necesarios para posteriormente solicitar nuestra carta de presentación.

Por mucho el trámite de solicitud de carta de prácticas en los últimos semestres se ha vuelto más ágil y eficiente ya que se recibe en menos de 48 horas dándonos la oportunidad de verificar la existencia de algún error y en caso de ser necesario solicitar su modificación o por si fuera el caso establecer cambios en las fechas de realización de prácticas.

Para la planeación de las actividades de estancias se han desarrollado dos tipos de actividades, la primera de ellas se desarrolla bajo la elaboración de una bitácora personalizada en la cual se detallan las acciones que se seguirán durante la estancia del estudiante, con este ejercicio se permite al alumno proponer los tiempos adecuados para llegar a buen término su actividad profesional, en lo personal esta actividad nos permite efectuar modificaciones a esta herramienta ajustándola en caso de ser necesario a nuestros tiempos o a las condiciones que se generen al interior de la organización.

La segunda forma en la cual se planean las actividades durante la estancia es aquella que está establecida por medio del tutor, este tipo de planeación en algunos casos resulta un poco adecuado de cumplir ya que está ligado con la plataforma de este sistema educativo, sucediéndose casos de precipitación por cumplir con las actividades lo cual deriva en un proceso de entrega-revisión-retroalimentación-reposición, originándose en el estudiante episodios de estrés ante el proceso de revisión-retroalimentación y la necesidad de avanzar con mayor rapidez para cumplir en tiempo y forma con la siguiente actividad.

Por lo tanto considero muy importante ofrecer al estudiante mayor oportunidad para que decida de forma personal mediante la elaboración de una bitácora que le permita establecer la organización que más se adecúe a sus prácticas durante las estancias.

Con el consentimiento de esta actividad se ofrecerá al estudiante en la materia de Psicología Organizacional, una excelente oportunidad para que aplique los conocimientos adquiridos durante su formación profesional, con lo cual se estaría incentivando en él un aspecto sobresaliente en su formación profesional.

C. USO DE LA PLATAFORMA

Durante mi formación profesional, fui testigo de los cambios que se generaron en la plataforma, este medio para muchos estudiantes bajo esta modalidad, es nuestra puerta de acceso a la Facultad, es nuestro salón de clases, representa un vínculo muy fuerte con nuestra casa de estudio, por lo tanto es de suma importancia contar con un acceso que motive al estudiante desde su primer contacto con la plataforma.

Considerando los adelantos de las Tecnologías de la Información, la plataforma cuenta con los elementos indispensables que permiten la interacción continua entre los asesores y estudiantes; pero si existiera la posibilidad de implementar mecanismos que permitieran la comunicación directa entre quienes participan en este proceso, desde mi punto de vista resultaría benéfico el establecimiento de un área en la plataforma mediante el uso de voz y video en el cual se pudieran realizar conversaciones virtuales entre el estudiante y el asesor, lo anterior viene en relación a que solo conocemos a nuestros asesores cuando se realizan visitas a las sedes educativas, pero no todos tienen la oportunidad de asistir a estos eventos por lo tanto de existir una clase mensual en la cual se lleve a cabo la interacción estudiante-asesor se desarrollaría una mejor convivencia y en muchos de los casos se pueden esclarecer muchas de las dudas en los estudiantes, con esto se daría un punto extra a nuestro sistema educativo.

En este sentido cabe indicar que en algunas materias se ha hecho uso de sistemas de comunicación virtual independientes a la plataforma, y si se ofreciera este servicio por medio de la plataforma se podría establecer un medio en el cual queden registrados los accesos de alumnos y asesores, y establecer en consecuencia una asignación a este evento con valor en el promedio final, obviamente en muchos casos resultaría inconveniente para algunos estudiantes por la falta del equipo de cómputo adecuado para esta actividad, pero una correcta planeación en la cual se consideraran los elementos específicos de cada grupo de estudio permitiría establecer los tiempos de asistencia a los centros de asesoría del sistema educativo a distancia; obviamente es un trabajo que requiere de un análisis adecuado para cumplir con las expectativas que demandan nuestra formación, pero en un futuro no muy lejano considero que será implementado por algunos sistemas de educación a distancia.

En la plataforma han existido elementos que permiten la interacción por medio de mensajes con otros compañeros y profesores, incluso en la plataforma anterior a la presente versión el área de retroalimentación contenía un vínculo mediante el cual se podía realizar comentarios a los señalamientos efectuados por los asesores en alguna materia específica, en lo personal esta actividad me resulto útil ya que al realizar adecuaciones a mis trabajos se me permitía dar detalles al asesor del porque se volvió a subir el archivo a pesar de que el sistema señalaba un nuevo horario y días en la entrega; en este sentido cabría recomendar la adición de un acceso en la plataforma en la cual las tareas entregadas en tiempo y forma se mantengan sin movimiento algunos y puedan distinguirse de aquellas en las cuales se hayan ejecutado cambios sin que esto último afecte los tiempos de entrega o se efectúen señalamientos en la plataforma.

D. ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

De las actividades de aprendizaje, me congratulo en decir que aquellas de carácter aplicado me resultan fascinantes ya que me ha permitido permanecer mayor tiempo en el campo de aplicación y con ello mi experiencia se ve reforzada, la interacción con el campo de aplicación en muchos de los casos nos permite realizar una contrastación entre aquello que

dictan los autores y la realidad, esta experiencia nos permiten observar fenómenos nuevos, apreciar cambios que en algunos casos no son considerados por los autores o percibir nuevos campos de investigación; nuestra formación académica está integrada por asistencia a campo por un espacio de cinco semestres, en sus inicios nuestra integración en las distintas disciplinas nos ha permitido conocer de antemano cada una de las áreas de aplicación de la psicología y determinar en base a esto nuestro campo de profundización.

En mi personal punto de vista las materias teóricas a pesar de contener actividades específicas, son un excelente refuerzo de las áreas aplicadas, entiendo que en algunos casos podrían resultar difíciles de llevar al campo aplicado, como posible propuesta me gustaría abundar en la posibilidad de aplicar cambios sustanciales que permitan cursar estas materias de forma aplicada, en este sentido situaciones como la entrevista de personal darían al estudiante una excelente oportunidad para poder adentrarse en un área de selección de personal .

E. RECURSOS UTILIZADOS

Durante nuestra formación en todo momento los asesores nos han proporcionado la bibliografía necesaria para realizar nuestras actividades, en algunos casos nos han ofrecido accesos a páginas web donde se localiza información importante, en otros casos nosotros en base a nuestras posibilidades hemos adquirido libros o accedido a espacios especializados en psicología, a pesar de que el material siempre nos ha sido proporcionado, cabe indicar que en algunos casos algunas de las bibliografías recomendadas al buscarse en las librerías muchas de estas obras se encuentran desfasadas, dificultándose el seguimiento a las lecturas recomendadas, ante esta situación es importante revisar la bibliografía a fin de buscar alternativas para que las publicaciones de las obras señaladas se encuentren vigentes.

Una alternativa que en lo personal me fue de mucha ayuda, es la de buscar libros en la red, en sitios adecuados y con los permisos de publicación respectivos, entre las virtudes de estas páginas electrónicas, destaca el ahorro que como estudiantes generamos en nuestro beneficio; pero en contraparte, algunas páginas de estas obras se localizan bloqueadas lo que dificulta su adecuada consulta.

Ante este hecho concibo algunos aspectos muy importantes para mantener al estudiante en competencia constante; el primero de ellos es seguir facilitando al estudiante durante sus primeros semestres las lecturas que le permitan mantenerse en competencia a la vez que se le incentive desde este primer momento a buscar en medios especializados de la información afín a las materias; diseñar y aplicar los instrumentos oportunos que permitan determinar las formas bajo las cuales a los estudiantes se les facilita comprender los contenidos, es decir algunos estudiantes somos mejores leyendo, a otros se nos facilita acceder la información a través de video o audio, otros podemos necesitar la conjugación de los elementos antes indicados, en este sentido es importante señalar que aún queda mucho por hacer para poder aplicar la técnica adecuada que permita al estudiante contar con un mejor ambiente de estudio.

En lo particular, se me facilita la lectura y la información de tipo visual, por ello en todo momento de mi formación busque alternativas similares que me ayudaran a comprender los contenidos de las materias, buscando apoyo en sitios especializados, revistas especializadas, páginas electrónicas, y otros, sin restringir la información que nos ofrecen nuestros tutores mediante la plataforma.

CAPÍTULO VI

SOBRE LOS ASPECTOS ÉTICOS

A. CÓMO SE CUBRIERON LOS ASPECTOS ÉTICOS EN LAS ESTANCIAS

El Código de ética del Psicólogo (2010) establece los lineamientos bajo los cuales se deben de desarrollar nuestras actividades, en su artículo primero queda establecido que la enseñanza e investigación debe contar con las bases científicas que sustenten la realización de las prácticas y que éstas deben ser ejecutadas de acuerdo a la formación profesional; en el cuerpo del Código se establece también que en todo momento se debe buscar los medios necesarios con la finalidad de evitar dañar a los pacientes, clientes o participantes en la investigación (art.12), en este sentido en todo momento de nuestras estancias se puso especial consideración en estos puntos ya que resulta de suma importancia mantener al participante fuera de situaciones que afecten a su persona.

Para la realización de cada una de nuestras estancias, se diseñó en los casos en que fueron requeridos los instrumentos para recabar información considerando en algunos casos los consejos de autores y contando con la aprobación de los asesores para su aplicación, cuando fue necesario se solicitó el consentimiento informado de los participantes y en los casos grupales se ofreció un trato digno a todos por igual.

Respecto a los resultados se puso especial énfasis en que estuvieran libres de sesgos, por ello se mantuvo especial comunicación con los asesores de forma tal que éstos fueran revisados antes de la conclusión del trabajo de investigación; cuando fue necesario hacer énfasis sobre los puntos de vista, datos o información de otras publicaciones, en todo momento se hizo referencia de los trabajos y autores del mismo de acuerdo a los lineamientos que establece la Asociación Estadounidense de Psicología (American Psychological Association, APA) en su sexta edición.

Al término de cada estancia a pesar de que me presente con el titular del área para compartir impresiones los datos no fueron entregados en virtud de que no fueron solicitados, durante la exposición de los resultados se protegió la confidencialidad de lo expresado por los participantes, tratando de no exponerlos o situarlos en una condición en la cual su trabajo se viera afectado en proporción a la información que detallaron, en todos

los casos se evitó la distribución de la identidad de los participantes por lo cual los instrumentos, imágenes o datos de las entrevistas fueron resguardadas personalmente para que éstas no sean manipuladas de forma inadecuada por personas ajenas a los proyectos, de la misma forma ningún dato fue compartido con algún compañero de la carrera a menos que se tratara de una actividad dirigida especialmente por el tutor, en estos casos la información fue remitida por los canales previamente establecidos.

Se realizó un esfuerzo enorme por cumplir con los puntos esenciales que establece el Código de ética para el Psicólogo sabedor de la responsabilidad que nuestro trabajo conlleva y de la exigencia de mantener cuidado con los datos personales, se puso total atención en el cuidado de estos puntos, así como de los resultados y alcances de la información que emana de nuestras prácticas como estudiantes; es importante señalar que el conocimiento del Código ético es muy importante ya que de este instrumento se derivan las normas que rigen el profesionalismo de cada uno de nosotros.

B. PROBLEMAS ÉTICOS DERIVADO DE LAS ACTIVIDADES DE LAS ESTANCIAS

Sabedor de las responsabilidades que conlleva cada una de las prácticas realizadas y de lo que establece el Código de Ética del Psicólogo (2010), en todo momento se establecieron los límites necesarios con el fin de que seres ajenos a las practicas tuvieran acceso a la información recabada, los archivos aún se mantienen en condiciones especiales a fin de evitar su difusión.

En las condiciones en las cuales fue necesario se solicitó a los participantes su Consentimiento Informado a fin de evitar problemas con familiares o personas cercanas, en los casos en los cuales los participantes decidieron abandonar el estudio se respetó su decisión y se le permitió abandonar el estudio, de esta manera se trató de solventar aquellas situaciones difíciles que pusieran en peligro cada una de nuestras estancias.

Por lo tanto en esta sección puedo señalar que no se presentaron problemas éticos durante nuestra estancia, pues se previno con anterioridad las posibles consecuencias y se dio el trato adecuado a cada caso; por lo tanto es importante señalar que estos aspectos pueden ser solventados durante en el proceso de planeación de cada una de nuestras actividades, por ello es necesario adentrarse conocer o hacerse llegar de información adecuada sobre el contexto en el cual vamos a trabajar, con la intención de realizar un trabajo más apegado a la realidad y con el profesionalismo que se requiere a fin de evitar deslices en nuestras investigaciones y sus resultados.

CAPÍTULO VII

SOBRE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES ADQUIRIDAS

A. COMPETENCIAS TEÓRICO-CONCEPTUALES

Los elementos teóricos durante el desarrollo de las estancias pudieron cimentarse ante la existencia de situaciones que permitieron la comprobación de situaciones descritas por los autores estudiados; nuestra capacidad intelectual pudo verse favorecida por los resultados y las experiencias a las que estuvimos enfrentados durante las estancias lo que permitió la obtención de una mejor comprensión sobre los temas estudiados; la constante interacción con otras personas incentivo nuestro desarrollo social ya que al mantener contacto con grupos de trabajo y personas con experiencia sobre temas laborales, el desarrollo de las actividades fueron ejecutado conforme lo establecido en la teoría; hemos adquirido la facilidad necesaria para comunicarnos con otras personas, expresar lo que sentimos y pensamos, esto sin lugar a dudas ha incrementado nuestras posibilidades de integrarnos de forma adecuada al área laboral; hemos incrementado nuestra capacidad para hacer frente a aquellas situaciones en las cuales se requiera la modificación de alguna situación específica, realizando los cambios necesarios o ajustes que más se adecuen al entorno y de acuerdo a las necesidades de la situación; las competencias que poseemos productos de nuestra formación sin duda alguna permitirán que en un futuro cercano nos adaptemos al campo laboral.

En suma puedo determinar que hemos sido capaces de adquirir los elementos necesarios para aplicar lo aprendido durante nuestra formación de acuerdo a las necesidades que requiere un entorno laboral, con las características bajo las cuales hemos sido instruidos.

B. COMPETENCIAS METODOLÓGICAS

En nuestra formación un concepto que resalta de importancia por sí misma es la formación de carácter práctico que se desarrolla durante los últimos cinco semestres, este tipo de formación nos permite desarrollar actividades de tipo práctico debidamente planeadas con la asesoría de los tutores hacia el interior de distintas organizaciones, estas acciones nos permiten contrastar los conocimientos adquiridos con las situaciones reales que se generan en el interior distintos escenarios laborales; lo anterior ha despertado en nosotros un aspecto

sobre el saber hacer en un momento determinado o ante una situación que no haya sido contemplada durante la fase teórica de nuestra formación.

Es decir, la fase metodológica se enfoca en detallar de forma procedimental los pasos que se deben seguir en un caso determinado, dictando en algunos casos lo que debemos de realizar o tener en cuenta una vez que el proceso de practica haya dado comienzo; aun así existen durante el proceso de aplicación situaciones ante las cuales debemos hacer frente tomando decisiones de forma unilateral y sin espera a que nuestro asesor de respuesta, ya que de esta toma de decisiones depende en gran medida el resultado de nuestra investigación, es entonces cuando debemos de considerar aquellos elementos que dicta la teoría y en consecuencia tomar una determinación; estas acciones frecuentemente generadas dentro de una proceso de investigación ha sido una constante durante nuestra formación y se ha convertido en un elemento esencial para adquirir una mayor experiencia profesional.

En otro orden de ideas me atrevo a señalar que de acuerdo a las necesidades de formación profesional que se requiere actualmente en nuestro país, se cuenta en gran medida con los elementos necesarios de programación, planeación y evaluación que requiere un proyecto de investigación, de forma tal que todo proyecto cuenta sin lugar a dudas de la excelencia que exigen los centros de trabajo, por lo tanto los resultados que emanen de nuestras intervenciones contarán con un alto grado de confiabilidad.

C. COMPETENCIAS APLICADAS

Es muy importante el hecho de entender que nuestra formación académica está dirigida a incrementar nuestro desarrollo profesional para que en lo futuro podamos actuar de forma independiente y se tomen las decisiones que en su caso procedan sin vacilar en algún momento, debemos también conservar la capacidad necesaria para que en un momento dado tomemos las riendas de un puesto y podamos trabajar de forma conjunta al lado de otros profesionistas y cumplir si el caso así lo requiere con las responsabilidades que nos sean asignadas; ante esto es importante destacar que hemos aprendido a trabajar bajo este

sistema educativo de forma independiente, con un alto grado de flexibilidad, con iniciativa por el hacer y con alto grado en la toma de decisiones ya que de cada estas cualidades nos han permitido llegar hasta estos momentos en los cuales dejaremos de ser estudiantes para convertirnos en profesionales comprometidos con nuestro trabajo; de igual forma durante el desarrollo de nuestras actividades de investigación hemos adquirido la capacidad para poder analizar los problemas que se presenten durante su desarrollo, tomado las decisiones que procedan cuando así se requieran, hemos aprendido a efectuar análisis críticos de cada una de las situaciones en las que hemos participado consagrándose nuestra capacidad intelectual en la resolución de problemas.

Un punto que es importante destacar es de qué hemos aprendido a manejar situaciones por difíciles que las consideremos con el profesionalismo que se requiere en cada uno de los casos, hemos incrementado nuestra dedicación en cada una de las actividades que nos hemos propuesto, hemos refrendado el compromiso con el estudio y con el cumplimiento de nuestras actividades, pero sobre todo como individuos nos hemos motivado para cumplir con cada uno de los retos al que nos enfrentamos durante nuestras prácticas, responsables en todo momento de los resultados que de ellos emanen y con la consigna de mejorar cada día más haciendo frente a las situaciones presentes durante el avance de las estancias.

D. COMPETENCIAS INTEGRATIVAS

El trato con personas diferentes durante nuestras estancias, la valoración de los escenarios en los cuales nos desarrollamos, el análisis entre lo teórico y lo observado en campo, fueron elementos que sin duda nos ayudaron durante nuestras estancias a realizar comparativos entre distintos aspectos, en muchos de los casos se tuvieron que realizar instrumentos de acuerdo a las características de la población a estudiar, incentivándose con ello nuestra capacidad para crear en base a los consejos de algunos autores, los instrumentos que mejor se adecuaran a la población, de la comparación de los resultados con otras investigaciones pudimos desarrollar un sentido crítico pero a la vez responsable sobre los resultados de investigaciones anteriores, nuestra capacidad de comunicación con otros individuos se ha incrementado producto de la continua interacción en las actividades decampo, en lo

personal puedo considerar que mi desarrollo se vio beneficiado en gran medida por esa continua interacción y por adentrarnos al campo de estudio; académicamente nuestros conocimientos se vieron reforzados por el hecho de realizar prácticas que nos permitieran interactuar, equivocarnos y corregir nuestras actividades en las cuales recibimos retroalimentación.

E. COMPETENCIAS CONTEXTUALES

Cabe señalar que en materia de Psicología Organizacional no existen demasiados avances ya que muchas de las empresas aún no han aplicado un espacio dedicado a atender las necesidades de los trabajadores, por esto en mi entidad es un tanto difícil encontrar una figura que se desarrolle en el campo de Psicología Organizacional a pesar de esto la persona que me fue asignada para mis estancias, contaba con muchos años de experiencia en el campo lo que le facilito el hecho de explicarme algunas circunstancias que se generan al interior de la organización y que repercuten en el desarrollo de los trabajadores.

Es importante buscar centros en los cuales existan las condiciones necesarias para que personas dedicadas a esta actividad puedan orientarnos desde un nivel más apegado a los requerimientos de nuestra formación en este campo; a pesar de lo anterior existe un campo muy amplio de estudio con oportunidades para realizar investigaciones con futuro dentro de nuestro campo de estudio, por lo anterior me atrevo a recomendar la existencia de un banco de datos en el cual se disponga de lugares adecuados para realizar las estancias y que permitan al estudiante integrarse a un campo de estudio con relación a sus necesidades de formación, un espacio en el cual el estudiante ponga directamente a prueba sus experiencias y conocimientos y que sea respaldado por el personal debidamente calificado durante el transcurso de su formación.

Lo que debemos de buscar en todo momento es incrementar la capacidad y competencia de nosotros como estudiantes que redunden en la confianza de nuestro desarrollo personal y profesional al adentrarnos al área laboral, de forma tal que nuestros resultados cuenten con la garantía necesaria para quien ocupe de nuestros servicios.

F. COMPETENCIAS ÉTICAS

Con respecto a las competencias éticas, considero que durante el proceso de estancias se mantuvo en todo momento pleno conocimiento de lo que establece el Código de Ética aplicable a nuestra carrera pero a pesar de esto, considero que es necesario mantener un mayor contacto con los aspectos éticos aplicables para cada caso, durante nuestra formación el estudio de los aspectos éticos del psicólogo no es una constante durante los nueve semestres, por esto no sería una casualidad el hecho de que alguno de nosotros haya cometido algún error durante nuestras estancias sin tener pleno conocimiento del mismo.

Por lo anterior es importante tener un mejor dominio sobre este aspecto para no causar un problema, en lo personal considero que el cumplimiento ético se mantuvo en un 95 por ciento ya que en muchos de los casos por la premura de los tiempos algunas anotaciones o datos pudieron haber quedado a la vista de personas ajenas, tengamos en cuenta que nuestro principal centro de estudio está ubicado al interior de nuestros hogares en espacios que por ningún motivo pueden quedar aislados del resto de la familia, aun así en todo momento se trató de cumplir con lo establecido, solicitando en los casos en que procedieron el consentimiento por escrito de quienes participaron en las prácticas, de la misma forma se protegió su identidad y se aceptó sin ningún problema el retiro de algunas personas durante el curso de las investigaciones, los datos que emanaron de las investigaciones fueron resguardados de forma tal que personas ajenas no acezarán a las mismas o que revelarán la identidad del participante.

Es importante poner mayor atención a detalles como los indicados con anterioridad, pues a pesar de que se trate de nuestra familia es importante resguardar de alguna forma la información que se genere de nuestras estancias e investigaciones, no sólo las que se desarrollen en base a nuestro campo de profundización sino de todos en general, pues aunque se trate de familiares es importante que desde el inicio de nuestras prácticas se tomen en serio las indicaciones en materia de resguardo y manejo de la información de los participantes.

CAPÍTULO VIII

PROPUESTA DE MEJORA DE LAS ESTANCIAS DE SERVICIO E INVESTIGACIÓN

A) SOBRE LOS PROGRAMAS DE LOS MÓDULOS

Los programas de los módulos aplicados en el campo organizacional cuentan con una adecuada estructura para la realización de las estancias e investigaciones, en algunos casos la complejidad de la actividad requiere de tiempo extraordinario para su ejecución, por lo tanto es necesario contar con tiempo adecuado para cada una de las actividades así como para aplicar y valorar las herramientas que se desarrollen durante la investigación o proceso de estancia.

De acuerdo a la programación de módulos las estancias están sujetas a actividades previamente establecidas sin la oportunidad de demostrar nuestra capacidad para manejar situaciones que resulten ser importantes para nosotros y que algunas de ellas se localizan en materias meramente teóricas, por ejemplo dentro de este segmento de materias se localizan materias muy importantes como lo es la selección de personal y la entrevista que pueden resultar muy convenientes para nuestra formación profesional en caso de que nuestras opciones de desarrollo de dirijan a los centros productivos, si se contara con la oportunidad de decidir las materias en su sentido práctico, posiblemente la elección del área de Psicología Organizacional podría ser un tanto más requerida por los estudiantes, al ofrecer ésta opciones de desarrollo en el área productivo, se incrementaría la demanda de profesionales en estas áreas abriéndose nuevas oportunidades de trabajo.

Es importante destacar que en muchas organizaciones actividades como la entrevista de trabajo y la selección quedan bajo el criterio de profesionales con perfiles distintos a los adecuados, de retomar esta oportunidad nuestra formación profesional tendría un extra pues sí se tuviese la oportunidad de adentrarnos en un área de selección de personal y ejecutar o al menos estar presentes durante las entrevistas, nuestros conocimientos se potenciarían sin limitación alguna.

Cambios como los sugeridos obviamente llevaría a un trabajo extra de investigación y modificaciones a los planes educativos, pero sobre estos aspectos deben resaltar nuestra vocación de investigación y desarrollo, tengamos en cuenta que como universidad siempre

hemos estado en la cúspide de las investigaciones, hemos sido los primeros en establecer cambios a los planes educativos con sentido futurista, esos cambios los estamos viviendo el día de hoy con el sistema a distancia, entonces porque no apuntar y lanzarse hacia un nuevo objetivo, sin limitaciones en nuestros programas y ofreciendo nuevas oportunidades de desarrollo a la población estudiantil.

B) SOBRE LAS ESTANCIAS REALIZADAS

Para el desarrollo de la estancias el alumno debe buscar por sus propios medios los espacios necesarios para la realización de sus prácticas, en este sentido la constante búsqueda conlleva a utilizar un tiempo muy valioso el cual puede ser utilizado para cumplir con tareas o actividades propias de materias teóricas, las cuales requieren de la realización de lecturas e investigaciones bibliográficas en sitios especializados o en medios impresos que en muchos de los casos resultan difíciles de conseguir pues en muchos de los casos se trata de bibliografía que no se encuentra vigente o que por su mínima demanda no siempre están disponibles en las librerías. Para superar estas circunstancias desde mi personal punto de vista sería recomendable que al alumno de quinto semestre le sea proporcionado un esquema en el cual se plasmen los aspectos que serán revisados en sus áreas prácticas, de tal forma que durante el periodo de vacaciones éste se dé a la tarea de buscar el lugar adecuado para que realice sus prácticas y éstas cumplan con los objetivos de los módulos.

Si bien esta actividad requerirá de un trabajo de revisión, diseño y puesta en práctica de una nueva herramienta educativa, el beneficio que brindará al alumno en cuestión de tiempo se verá beneficiado en sus resultados educativos, el correcto diseño de sus propuestas de investigación y la verificación del cumplimiento de sus objetivos.

Un excelente campo de aplicación para esta propuesta puede ser el campo aplicado en psicología organizacional, por las siguientes razones: es uno de los campos en el cual la participación de los estudiantes es muy reducida en comparación con otros campos, esto puede disponer del tiempo adecuado para valorar la propuesta, realizar modificaciones y en su caso calificar si es adecuada para ser llevada a las demás áreas de profundización y en su caso adecuar cada una de las propuestas de acuerdo al área, esta actividad en ningún

momento estaría contraviniendo con lo establecido en la normatividad ya que al proporcionar al alumno con antelación las actividades que realizara durante su formación solo se tomará el tiempo pertinente para buscar e investigar las características de los posibles lugares donde realizara sus estancias; en segundo término gracias al elevado número de opciones el estudiante puede buscar el lugar más apropiado para realizar sus estancias, el medio organizacional se destaca como un campo casi inexplorable por muchos psicólogos esto representa una excelente oportunidad para quienes se adentran al medio organizacional, ésto puede ayudar a nutrir el conocimiento de los estudiantes quienes estarán frente a un intercambio social y cultural muy elevado que es causante de muchas actitudes de carácter psicológico en los trabajadores y que representa una excelente oportunidad en nuestra formación.

C) SOBRE LA ACTIVIDAD TUTORÍAS

Las actividades tutoriales están soportadas por un grupo excelente de profesores los cuales disponen de su tiempo para ayudar a los estudiantes durante su formación, algunos de ellos cuentan además de estudiantes a distancia con grupos presenciales lo que lleva sin lugar a dudas a una demanda superior de su capacidad intelectual y profesional, en este sentido considero recomendable la formación de tutores que emanen del sistema a distancia, quienes además de ser conocedores del sistema, podrán identificar muy bien las necesidades de los estudiantes a distancia por haber estado inmersos en el mismo sistema. Sin hacer menos los conocimientos de los actuales profesores es importante señalar que la formación académica dentro del aula no es igual a aquella que se genera en el sistema a distancia, ya que cada una de ellas cuenta con características que le hacen diferentes, el surgimiento de asesores del sistema a distancia podrá colocar al tutor y estudiante en perfecta sincronía, de forma tal que la experiencia como estudiante y ahora tutor podrá incrementar las posibilidades de éxito del estudiante a distancia.

La creación de una figura en la cual el estudiante pueda identificarse sin lugar a duda incrementara el nivel de confianza para que éste último permanezca en el sistema hasta la conclusión de sus estudios, es claro que existe en este momento un sistema de tutores que

alienta a los estudiantes formado por alumnos de semestres avanzados y profesores quienes les ayudan a solventar cada una de las dudas que se generen en su formación académica, pero sin hacer menos este nuevo proyecto por parte de la universidad la existencia de una figura con un mayor nivel de pertenencia hacia el sistema a distancia causara en los estudiantes un nuevo compromiso para culminar satisfactoriamente sus estudios ante la existencia de un ejemplo palpable con el cual pueda llegar a identificarse.

La creación de un figura con estas cualidades darán la pauta para que los estudiantes de nuevo ingreso adopten actitudes positivas que le impulsen a ser mejor cada día, en otro de los casos existe la posibilidad de establecer una actitud en la cual a través de un ejemplo vicario se refuercen las actitudes de superación en las nuevas generaciones de alumnos del sistema a distancia, ya que la experiencia adquirida puede ser una excelente arma para que el nuevo estudiante se habrá pasó durante su desarrollo educativo.

D) SOBRE LOS ASPECTOS ÉTICOS

Sobre los aspectos éticos que se requieren para el desempeño de nuestra profesión resulta necesario comentar que durante nuestra formación profesional esté tema es estudiado en los primeros semestre sin dar un seguimiento pertinente durante los semestres posteriores, en el desarrollo de las estancias se nos hace hincapié en seguir de forma estricta lo que determina el código que rige nuestra profesión, dependiendo de cada uno de nosotros su cabal aplicación; en base a lo anterior sería conveniente que durante los semestres en los cuales se desarrollen actividades de investigación y estancias, se solicite a los estudiantes que en sus trabajos se detallen los artículos implícitos en cada actividad, la forma en la cual dieron cumplimiento así como el modo más idóneo bajo el cual solventaron la existencia de situaciones que demandaron la revisión de lo que establece el código.

Lo anterior viene de la mano con la propuesta anterior de dotar de un programa amplio al inicio del quinto semestre, para que el estudiante busque un lugar adecuado para ejecutar sus actividades de investigación y estancia, y en consecuencia se disponga de mayor tiempo para realizar verificaciones contantes al Código de Ética del Psicólogo, logrando de esta

forma ampliar sus conocimientos en cuanto a esta materia e incrementar la aplicación de lo que él se establece, si bien esta actividad la visualizó como conveniente para las materias prácticas, con respecto a las teóricas resulta de forma conveniente la descripción de actividades en las cuales los estudiantes puedan valorar el cumplimiento o no de lo que se establece en el código aplicable; es decir esta propuesta está enfocada en incrementar el conocimiento de los estudiantes en cuanto a lo correcto e incorrecto sobre el desarrollo de nuestra profesión, hacer conciencia desde los primeros semestres hasta los últimos del compromiso que se adquiere con la población, con nuestra profesión y con la universidad de la cual emanamos.

Con esto se dotaría a la sociedad de estudiantes comprometidos y a la altura de las necesidades de la población y de acuerdo a los objetivos que han sido trazados en los planes de estudio de nuestra facultad.

E) SOBRE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES ADQUIRIDAS

Como ha sido recurrente, en muchas de nuestras reuniones semestrales con las autoridades educativas reiteradamente se ha dicho que de nosotros depende el tipo de profesión que deseamos desarrollar, atrás de los estudiantes a distancia existe únicamente el apoyo virtual del asesor y el impulso personal de cada uno de nosotros, detrás de estos dos aspectos la actitud personal es la de mayor influencia para realizar una carrera adecuada, pues a pesar de que el asesor esté continuamente con nosotros apoyándonos o dando la mejor de sus atenciones; somos nosotros quienes realmente valoramos sí cumplimos con las expectativas de lo establecen los objetivos en cada una de las materias, si en nuestros conocimientos se ve reflejada la esencia de la materia o del semestre terminado; en este sentido es nuestra responsabilidad directa valorar si durante las estancias se cumplieron los objetivos deseados y en consecuencia hacerlo del conocimiento del asesor, para que de forma conjunta se valore la aplicación de nuevas opciones que permitan reforzar el conocimiento deseado en caso de no haberse cumplido en un porcentaje adecuado, por ello es importante plantear la evaluación de los objetivos de aquello que se pretende conocer durante las estancias,

considerando cada uno de los casos y de las experiencias profesionales que cada uno de los estudiantes ofrezca en un apartado especial en el cual a través de conclusiones personales el estudiante plasmé sus conocimientos y experiencias.

F) CONCLUSIÓN

El área de Psicología Organizacional en estos momentos no se percibe como una opción factible para los alumnos de psicología quienes ven con mejores expectativas a otras áreas de esta disciplina, a pesar de esto en la actualidad la competencia existente entre las empresas demanda de personal calificado para hacer frente en los mercados, mantenerse activa en las preferencias de los usuarios y consumidores, para estar a la vanguardia de los avances tecnológicos y a los fenómenos económicos que se generan por la actividad internacional, pero principalmente para mantener ofrecer al trabajador un espacio que le permita sentirse parte de la empresa y trabajar para ella; bajo estas premisas es importante reflexionar sobre las oportunidades que se ofrecen en materia de selección, reclutamiento y mantenimiento del personal al interior de las organizaciones, desde estos punto de vista la psicología cuenta con una oportunidad a mediano plazo para generar los profesionales necesarios que comenzaran a demandar las organizaciones; el reto que se presenta es enorme pues consiste en generar profesionales capaces de atender a una población mayor y no casos particulares, tal pareciera que como estudiantes nos enfocamos a un caso específico dejando de lado a las mayorías, sin entender que dentro de esas mayorías o grupos es donde con mayor influencia los aspectos psicológicos se generan y son pasados de unos a otros, convirtiéndose en un campo propicio para generar estudios y aplicar instrumentos que permitan interpretar la constante influencia de unos hacia otros.

En lo personal me resulta lamentable el hecho de terminar la carrera en Psicología en la rama organizacional con dos compañeros, quisiera pensar que no existe la información necesaria para esta área o que los compañeros se han basado a elegir sus campos de profundización en base a experiencias ajenas, aun así veo con buenos ojos el interés de nuestra universidad para desarrollar profesionales en esta área, pero a la vez no comparto la idea de fomentar la competencia entre los estudiantes con la intención de que sean aquellos

con mejor nivel de aprovechamiento quienes elijan en primera instancia el campo de profundización que deseen; si bien con esta actividad se trata de fomentar la dedicación y el estudio, limita las posibilidades de otros estudiantes quienes deben conformarse con espacios en áreas en las que no desean desarrollarse profesionalmente; esto podría generar profesionistas en áreas en las cuales no se sentirán a gusto y que no ejecutarán con el profesionalismo exigido por la tarea.

Considero indispensable proponer sistemas diferentes para incentivar a los estudiantes y que no se enfoquen únicamente en incrementar el nivel de promedio, sino que asegure el desarrollo de una carrera profesional y exitosa; en otras palabras, podremos incrementar el promedio de los estudiantes, pero no estamos poniendo plena atención en sus motivaciones personales, tengamos en cuenta que desde la Psicología Organizacional el excelente desarrollo de un profesional en su puesto depende del nivel de identificación que tenga con el mismo y de las actividades que se desarrollan, entonces vale la pena reconsiderar el grado de beneficio o afectación que se desprende de la actividad que se desarrolla actualmente en la selección de los campos de profundización de nuestra carrera.

Mi intención no es la de estar en contra de lo establecido por nuestra facultad lo que pretendo es de que se consideren mecanismos diferentes que motiven el desarrollo de los estudiantes, contamos con un excelente grupo de estudiante los cuales podrían ser motivados para que desarrollen un estudio que sea aplicado a los estudiantes de psicología y en ese sentido los resultados que se generen puedan soportar la elección de los estudiantes por su campo de profundización.

Por lo anterior insisto en mi propuesta antes mencionada en formar asistentes profesionales considerando las experiencias de los estudiantes a distancia, para que de forma directa den fe a las nuevas generaciones sobre las oportunidades en cada área de profundización y sea a través de esas vivencias personales como se fundamenten las decisiones de los nuevos ingresos; en general el plan de estudios cumple con los requerimientos necesarios para que se generen profesionistas adecuados a la carrera, pero aún se puede mejorar algunos aspectos que se han quedado fuera de observación o que hasta el momento no han sido

abordados con precisión dado el trabajo que significa ocuparse en ellos, al respecto nuestra universidad cuenta con profesionistas que han emanado de este sistema educativo, que poseen un fuerte compromiso con su universidad y que desean reeditarle algo de lo mucho que la misma les ha proveído, es tiempo de ver hacia el futuro y de seguir siendo la institución que corresponda con las exigencias que en ella ha depositado el país, formando profesionales con alto sentido de responsabilidad y que cubran la demandas cada vez más sentida de la sociedad.

Nuestra formación profesional estuvo provista por al menos cinco semestres de prácticas, algo que sin duda nos ha permitido mantenernos activos en el campo de trabajo, el cumulo de experiencias que hemos recibido de esta actividad, nos permite darnos a conocer y demostrar que la educación en el sistema a distancia cuenta con mucho potencial siempre y cuando sea debidamente dirigido y coordinado, las actividades y el ritmo de estudio no se asemejan en nada a un nivel escolarizado, aquí depende de la capacidad y del compromiso del estudiante por superarse y solo entonces se estará en posibilidades de terminar una carrera; esta forma de estudio no permite el deshonestidad ni las falsas ideas de que es una fiesta en la cual se debe de cumplir con ciertos criterios para terminar la carrera; la capacidad y nivel de preparación queda a merced de cada uno de nosotros y somos nosotros mismos quienes valoraremos si estamos debidamente preparados y si realizamos una carrera no acorde a las exigencias de estudio; estos elementos deberían ser dados a conocer a los nuevos ingreso antes de que sean matriculados para que tengan en cuenta si se comprometerán o no con el ritmo de estudio, pues de lo contrario estaríamos aceptando a un grupo que estaría robando la oportunidad a otra persona que quizá cuente con un mayor compromiso de estudio.

Con respecto a mi formación en Psicología Organizacional, me siento satisfecho por haberme decidido cursar este campo de profundización, se abren para mí nuevas expectativas y oportunidades de trabajo; poseo conocimientos en el área laboral que me permitirán mejorar mi desempeño, entender lo que pasa al interior de mi trabajo, cuento con la capacidad para dar mejor solución a la existencia de problemas o en su caso coordinar

grupos de trabajo entre otras acciones, sin tener que limitarme a realizar una actividad específica que limite mi satisfacción personal.

Este es el sentido que toma la Psicología Organizacional el hecho de proveer personas que se sientan plenas al desarrollarse laboralmente, a no sentirse limitadas a desempeñar una tarea con la única esperanza de recibir un pago, se debe tener pleno compromiso por regresar al siguiente día y al día siguiente a ejecutar las tareas, a ser parte de una pequeña sociedad, a compartir su cultura con otras personas, a trabajar con armonía y desempeñarse lo mejor posible, a sentirse realizado y pleno con lo que se hace; solo formando este tipo de trabajadores podremos decir que estamos cumpliendo con lo que establece nuestra profesión; de lo contrario, seremos sabedores que algo no está funcionando en nosotros, que hemos omitido partes importantes de nuestra formación o que no nos sentimos satisfechos desempeñándonos como Psicólogos.

Nuestra profesión nos da la oportunidad de investigar y en ese sentido debemos de buscar en nuestro interior aquello que nos motiva a ser mejores, debemos tratar de descubrir los problemas que aquejan a otros y solucionar esos problemas; nuestra carrera no termina con la conclusión de estudios a nivel licenciatura, por lo contrario nuestro compromiso apenas comienza debemos de buscar nuevas oportunidades para seguir perfeccionándonos, debemos seguir leyendo las lecturas que durante nuestra formación nos fueron proveídas, tengamos en cuenta que aquí no termina nuestro compromiso como estudiantes por el contrario debemos de demostrar todo aquello que hemos aprendido.

Para concluir quisiera citar lo que me dijo hace tiempo un amigo, *“la licenciatura nos pide dar soluciones, una maestría nos encauza a enseñar un doctorado nos obliga a realizar investigación”*, y yo me pregunto si ya terminamos nuestra formación nivel Licenciatura cual será la siguiente oportunidad que podrá ofrecernos nuestra Universidad, cuál será el nivel que deseamos tener y cuál será el nuevo reto que muchos estudiantes del sistema a distancia quisiéramos enfrentar.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcover de la Hera et al. (2012). *Psicología del Trabajo*. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid.
- Chiavenato, I. (2008). *Administración de Recursos Humanos*, Quinta edición. Colombia: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Editorial Mc Graw Hill. PP. 52-80
- Goldstein, A.P. y Krasner, L. (1991) *La psicología aplicada moderna*. Cap. 5. Aplicaciones industriales, PP. 115-114
- Kerlinger, F & Lee, B. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales*. Cap. 1: Las ciencias y el enfoque científico; México: Mc Graw Hill. PP. 3-20
- Nikitin, P. (1972). *Economía Política*. Séptima Edición. Ediciones Cultura Popular. México. PP. 3-15.
- Reyes, A. (2006). *Administración de empresas 2, Teoría y práctica*. Segunda parte. Limusa México.
- Rodríguez, V. (2004) *Fundamentos Administración Moderna de Personal*, Capítulo 9, Capacitación y desarrollo de personal. Sexta edición, editorial Thomson. PP. 245-297.
- Rodríguez, V. (2007). *Administración Moderna de Personal*. Séptima edición. México: Cengage Learning.
- Scott, A. Wertheimer, M (1981) *Introducción a la Investigación Psicológica*. Cap. 1: El proceso de la Investigación; una revisión general. México: Manual Moderno. PP. 1-20.
- Sociedad Mexicana de Psicología A.C. (2010). *Código Ético del Psicólogo*. 5ª edición. Trillas.

REFERENCIAS

- Aamodt, M. Martínez, P. Reyes, L. Catillo, R. (2012). *Psicología industrial/ organizacional*. Recuperado de: http://books.google.com/books?id=9SReh8PWYJ0C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Acuerdo por el que se Actualizan los Criterios Generales y los Formatos Correspondientes para la Realización de Trámites Administrativos en Materia de Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores*. (2004). Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Recuperado de: http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/inclusion_laboral/capacitacion/archivos/3-9_Acuerdo.pdf
- Acuerdo por el que se Actualizan los Criterios Generales y los Formatos Correspondientes para la Realización de Trámites Administrativos en Materia de Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores*. (2004). Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Recuperado de: http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/inclusion_laboral/capacitacion/archivos/3-9_Acuerdo.pdf
- Álvarez, M. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Panorama Editorial. Recuperado de: <http://books.google.com.mx/books?id=YnhdFdUDnVIC&pg=PA51&dq=elaboracion+de+manuales+de+organizacion&hl=es-419&sa=X&ei=Y24zUpfCNeS9jAKxz4HQBg&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=elaboracion%20de%20manuales%20de%20organizacion&f=false>
- Bohlander, G. Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Cengage Learning Editores. Recuperado de: http://books.google.com.mx/books?id=m0voFJyc8MAC&dq=Administraci%C3%B3n+de+recursos+humanos&source=gbs_navlinks_s
- British Médical Journal, (1950) *Ergonomics Research Society*, 1, Issue 4660. (Published 29 April 1950). Recuperado de: <http://www.bmj.com/content/1/4660>

- Carbó, E. (1999). *Manual de Psicología Aplicada a la Empresa: Psicología de la Organización*, Capítulo 1, Psicología de los aspectos laborales. Recuperado de: http://books.google.com/books?id=q3u5xj3ZqCYC&printsec=frontcover&client=firefox-a&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Competencias Laborales. (s.f.). Archivo Power Point. Recuperado de <http://suayed1.iztacala.unam.mx/psicologia/sae/mod/resource/index.php?id=385>
- Cortés D. J. (2007). *Seguridad e higiene del trabajo*. Recuperado de: <http://books.google.com.mx/books?id=y9IE1LsvwwQC&pg=PA580&dq=ergonomia+en+las+organizaciones&hl=es-419&sa=X&ei=u2ZgUeGVFor72QW5-YHIAg&ved=0CD8Q6AEwAw#v=onepage&q=ergonomia%20en%20las%20organizaciones&f=true>
- Cortés, J. (2007). *Técnicas de prevención de riesgos laborales: seguridad e higiene del Trabajo*. Novena Edición. Recuperado de: <http://books.google.com.mx/books?id=pjoYI7cYVVUC&pg=PA15&dq=ergonomia+en+las+organizaciones&hl=es-419&sa=X&ei=u2ZgUeGVFor72QW5-YHIAg&ved=0CDkQ6AEwAg#v=onepage&q&f=true>
- Dessler, G. (2001) *Administración de personal*. Octava edición. Pearson Educacion. Recuperado de: <http://books.google.com.mx/books?id=00dKezzNE-AC&printsec=frontcover&dq=administraci%C3%B3n+de+personal&hl=es-419&sa=X&ei=AzYqUtCJFqmLiAL5tYCQBw&sqi=2&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=administraci%C3%B3n%20de%20personal&f=false>
- Dirección General de Servicios de Documentación, Información y Análisis. *Ley Federal del Trabajo, 2012*. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Recuperado de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>
- Dirección General de Servicios de Documentación, Información y Análisis. *Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B) del Artículo 123 Constitucional, 2006*. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Recuperado de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/203.pdf>
- Dirección General de Servicios de Documentación, Información y Análisis. *Manual de Organización General de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2005*. Recuperado de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n125.pdf>

- Dirección General de Servicios de Documentación, Información y Análisis. *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, 2013. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Recuperado de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf>
- Dirección General de Servicios de Documentación, Información y Análisis. *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*, 2013. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf>
- Electro Mag (2013) KROMOS II pdf. Recuperado de: <http://www.mag.com.mx/catalogo/?product=KROMOS-3X9-LED&q=node/1016>
- Elecva (2009). Catalogo Osram 2009-2010. Recuperado de: <http://www.elecva.com/uploads/OSRAM.pdf>
- Estructura Orgánica Secretaria de Administración. Recuperado de: <http://www.infopublica.oaxaca.gob.mx/#/principal/peticionUrlJson?ids=148&accion=showFraccion&fraccion=FraccionI&dependencia=78>
- Fernández, E. Montes, J. & Vázquez, C. (1997) *La competitividad de la empresa: un enfoque basado en la teoría de los recursos*. Universidad de Oviedo. Recuperado de: <http://books.google.com.mx/books?id=kQnzohZdMs4C&printsec=frontcover&dq=competitividad&hl=es-419&sa=X&ei=Nt4oUo2OM8TAigKOzoGABA&sqi=2&ved=0CDIQ6AEwAQ#v=onepage&q=competitividad&f=false>
- Fernández-Ríos, M. Sánchez, J (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de: http://books.google.com.mx/books?id=d3z_i6znsFUC&printsec=frontcover&dq=desarrollo+organizacional&hl=es-419&sa=X&ei=FjczUv31G4Px2QXjq4DABg&sqi=2&ved=0CFoQ6AEwCQ#v=onepage&q=desarrollo%20organizacional&f=false
- García, T. Elizalde, J. & Muratalla, J. (2006). *Antología del Módulo de Tercer Semestre de la Plataforma Única de Conocimientos Básicos: Propedéutica en el Campo de los Procesos Organizacionales*. División del Sistema Universidad Abierta y a Distancia. Universidad Nacional Autónoma de México. Material de estudio.

García, Y. (s.f). *Ergonomía, psicopatología y trabajo*. Archivo. Pp. 193-220. Recuperado de:

http://www.ired.unam.mx/campus/pluginfile.php/16505/mod_resource/content/1/Ergonom%C3%ADa%20Psicopatolog%C3%ADa%20y%20Trabajo.pdf

González, D. (2007). *Ergonomía y psicología*. Recuperado de:

<http://books.google.com.mx/books?id=oDBwCTg13HIC&pg=PA50&dq=ergonomi+a+en+las+organizaciones&hl=es-419&sa=X&ei=u2ZgUeGVFor72QW5-YHIAg&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=ergonomia%20en%20las%20organizaciones&f=true>

Honorable Congreso del Estado Libre y Soberano de Oaxaca. *Ley Orgánica del Poder ejecutivo del Estado de Oaxaca, 2012*. Recuperado de:

http://www.congresooaxaca.gob.mx/lxi/1_estatal.html

Instituto de Geofísica, Servicio Sismológico Nacional (2012). Reporte de Sismo, Sismo del día 20 de Marzo de 2012, Oaxaca (M 7.4). Recuperado de:

<http://www2.ssn.unam.mx:8080/website/jsp/reportesEspeciales/Oaxaca-Guerreo-20marzo2012.pdf>

International Ergonomics Association (2010). *The discipline of ergonomics: definitions of ergonomics*. Recuperado de:

http://www.iea.cc/01_what/What%20is%20Ergonomics.html

Jouvencel, M. (1994), *Ergonomía básica: Aplicada a la medicina del trabajo*. Recuperado de:

<http://books.google.com.mx/books?id=evSe1sPtMfMC&printsec=frontcover&dq=ergonom%C3%ADa&hl=es-419&sa=X&ei=tGieUcnvE5O-4APs54DYCw&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=ergonom%C3%ADa&f=false>

Llaneza, J. (2009). *Ergonomía y Psicosociología aplicada. Manual para la formación del especialista*. 12ª edición. Lex Nova. Recuperado de:

http://books.google.com.mx/books?id=BnCtJxWTL0C&dq=psicosociolog%C3%ADa+del+trabajo&source=gbs_navlinks_s

Mejía, R. (2004). *Planeación Estratégica de Recursos Humanos. Conceptos y teoría sobre planeación efectiva de recursos humanos*. Universidad Politécnica de Nicaragua.

- Recuperado de:
<http://suayed1.iztacala.unam.mx/psicologia/sae/mod/resource/view.php?id=9187>
- Menéndez, F. et. al. (2007). *Formación superior en prevención de riesgos laborales: Parte obligatoria y común*. Lex Nova. Recuperado de:
http://books.google.com.mx/books?id=dGvJhWIkMWMC&pg=PA58&dq=psicosociolog%C3%ADa+del+trabajo&hl=en&sa=X&ei=ftFAUe23AsvMqQG-koHoCA&redir_esc=y#v=onepage&q=psicosociolog%C3%ADa%20del%20trabajo&f=true
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional*. Cengage Learning Editores. Recuperado de:
<http://books.google.com.mx/books?id=jcaCWGc-LNsC&printsec=frontcover&dq=Psicolog%C3%ADa+aplicada+al+trabajo&hl=es-419&sa=X&ei=oVwrUvPZNcLuyAHG34DABQ&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=Psicolog%C3%ADa%20aplicada%20al%20trabajo&f=false>
- Padilla, R. Juárez, M. (2006). *Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera*, Sede Subregional de la CEPAL en México. Naciones Unidas. Recuperado de:
<http://books.google.com.mx/books?id=V1EWwtH3mREC&pg=PA13&lpg=PA13&dq=costo+de+la+capacitaci%C3%B3n&source=bl&ots=jZvUkD3bwn&sig=4RHQKKG3DV1iexbpdVnYkb1AAUY&hl=es&sa=X&ei=bsFxUKDILY6kqwGLv4HADA&ved=0CEEQ6AEwBA#v=onepage&q=costo%20de%20la%20capacitaci%C3%B3n&f=false>
- Philips Mexicana (2013). *Tubos Fluorescentes T5 pdf*. Recuperado de:
http://www.lighting.philips.com.mx/pwc_li/mx_es/connect/tools_literature/assets/pdfs/fichas%20tecnicas/TL5%20HE.pdf
- Reglamento Interno de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2008). Recuperado de
http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/quienes_somos/quienes_somos/pdf/stps_14nov08_REGLAMENTO_INTERIOR_STPS.pdf
- Reyes, A. (2005). *Administración de personal, relaciones humanas*. Primera parte. Recuperado de:

<http://books.google.com.mx/books?id=m5wvBz5e3E0C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Roig, J. (1996). *Estudios de los puestos de trabajo: La valoración de tareas y la valoración del personal*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de: http://books.google.com.mx/books?id=A7sU0sXFqI4C&pg=PA10&dq=psicosociolog%C3%ADa+del+trabajo&hl=en&sa=X&ei=581AUcGKN8Ti2gX5iYCYBw&redir_esc=y#v=onepage&q=psicosociolog%C3%ADa%20de%20trabajo&f=false

Secretaría de Administración del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca. *Manual General de Organización de la Secretaría de Administración, 2010*. Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Oaxaca el 23 de octubre de 2010. Recuperado de: <http://www.infopublica.oaxaca.gob.mx/#>

Secretaría de Administración del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca. *Reglamento de la Secretaría de Administración, 2010*. Publicado en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Oaxaca el 26 de marzo de 2010. Recuperado de: <http://www.infopublica.oaxaca.gob.mx/#>

Valdés, L. (2005). *Planeación estratégica con enfoque sistémico*. Universidad Nacional Autónoma de México Facultad de Contaduría y Administración. Recuperado de: <http://books.google.com.mx/books?id=fnt2iUvjknC&pg=PA1&dq=planeacion+estrategica&hl=es-419&sa=X&ei=JTgzUt3oIsWw2gWH9oCgAg&ved=0CCwQ6AEwADgK#v=onepage&q=planeacion%20estrategica&f=false>

Zambrano, A. (2011). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Universidad Católica Andrés. Recuperado de: <http://books.google.com.mx/books?id=fxiLmRKCLtkC&pg=PA9&dq=planeacion+estrategica+en+la+administraci%C3%B3n+p%C3%BAblica&hl=es-419&sa=X&ei=YTgzUryxA8qU2QWZ7ICQAw&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=planeacion%20estrategica%20en%20la%20administraci%C3%B3n%20p%C3%BAblica&f=false>