



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia

Manuscrito Recepcional

Programa de Profundización en Psicología Organizacional

Diagnóstico y detección de necesidades de Capacitación del personal administrativo de una Institución de educación.

Reporte de práctica de servicio

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

Sandra Ramírez Solache

Directora: Mtra. Mirna Elizabeth Quezada

Vocal: Lic. Mónica Aranda García



Los Reyes Iztacala Tlalnepantla, Estado de México, 04 de diciembre de 2019



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.

## **Agradecimientos**

A la Facultad de Estudios Superiores Iztacala de la Universidad Nacional Autónoma de México por darme la oportunidad de albergar mi sueño durante estos años.

A los docentes que durante el transcurso de los semestres me motivaron a seguir adelante con sus palabras y su dedicación.

Muy especialmente a mi Directora Mtra. Mirna Elizabeth Quezada, por su paciencia y perseverancia y sobre todo por compartir conmigo, con evidente amor, todos sus conocimientos.

A los compañeros y compañeras con los que inicie esta aventura y que en la distancia de nuestro sistema de estudio me brindaron su tiempo, sus palabras, sus conocimientos. Gracias Mario Alberto, Xavier, Estefania, Zuleydi, Catalina, Miguel, Anabel, Laura, Sonia, Grisselda, Nibia.

A mis actuales jefes y compañeros de trabajo, que con su invaluable apoyo me brindaron tiempos, espacios y oportunidades para seguir adelante.

A mis tres mejores amigos, que desde el primer día de iniciado el sueño me demostraron su confianza en mi persona y fueron los primeros en saber que llegaría hasta este punto.

Con mucho cariño a mis padres Eustolia Marcelina Solache y Jesús S. Ramírez que logran ver esta meta alcanzada después de no haberla llevado a cabo hace años.

Y sobre todo con mucho amor a mi hija, Sofía Andrea te agradezco la paciencia y la entrega de nuestro tiempo para este logro, nuestro logro, espero que sirva como motivación a tu desarrollo.

*“Empieza haciendo lo necesario, después lo posible, y de repente te encontrarás haciendo lo imposible”*

***San Francisco de Asís***

# Índice

1.	Resumen .....	5
2.	Planteamiento del Problema. ....	6
3.	Justificación. ....	11
4.	Objetivo General.....	16
	4.1 Objetivos específicos.....	16
5.	Marco Teórico. ....	17
	5.1 La psicología organizacional .....	17
	5.2 Actividades del psicólogo organizacional .....	17
	5.3 La capacitación .....	18
	5.3.1 México y la Capacitación .....	19
	5.3.2 Aprendizaje.....	20
	5.3.3 Conocimiento .....	21
	5.3.4 Habilidades sociales .....	21
	5.3.5 Actitudes.....	22
	5.3.6 Habilidades cognitivas.....	23
	5.4 Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación .....	23
	5.4.1 Análisis de los resultados de un DNC .....	25
	5.4.2 Reporte del DNC .....	26
	5.5 Diseño del Programa de Capacitación.....	27
6.	Metodología.....	29
	6.1 Tipo de estudio .....	29
	6.2 Variables de interés .....	29
	6.3 Técnicas de investigación.....	30
	6.3.1 Construcción de Técnicas cualitativas.....	30
	6.3.2 Construcción de Técnicas cuantitativas.....	30
	6.4 Muestra .....	31
	6.4.1 Criterios de inclusión.....	31
	6.5 Escenario y procedimiento .....	31

6.6 Resultados de la Detección de Necesidades de Capacitación .....	32
6.6.1 Datos Generales de las participantes .....	32
6.6.2 Entrevista a las secretarias .....	33
6.6.3 Resultado de entrevista a Secretario Escolar (Jefe Inmediato de secretarias administrativas) .....	36
6.6.4 Resultados de la encuesta .....	38
6.6.4.1 Preparación académica .....	38
6.6.4.2 Antecedentes de Capacitación .....	38
6.6.4.3 Experiencia laboral .....	39
6.6.4.4 Sentido de pertenencia a la Institución .....	39
6.6.4.5 Percepción del desempeño laboral .....	40
6.6.4.6 Habilidades Necesarias para el personal administrativo .....	41
6.6.5 Resultados de la Observación No Participante.....	43
6.7 Análisis de los Resultados de la Detección de Necesidades de Capacitación.....	46
6.7.1 Institución Educativa de Nivel Medio Superior en el Estado de México.....	49
6.7.2 Comentarios del Análisis de los resultados de la Detección de Necesidades de Capacitación .....	50
7. Propuesta de un programa de Capacitación para el personal Administrativo de una Institución Educativa. ....	51
7.1 Presentación.....	51
7.2 Objetivo del Programa de Capacitación .....	52
7.3 Alcance .....	52
7.4 Encargado de la Capacitación.....	52
7.5 Técnicas a utilizar .....	52
7.6 Recursos didácticos .....	53
7.7 Financiamiento .....	53
7.8 Presupuesto .....	53
7.9 Temario de la capacitación .....	53
7.10 Desarrollo del Programa de Capacitación .....	54
8. Discusión .....	60
9. Conclusiones.....	62
10. Referencias .....	64

11. ANEXOS.....	71
Consentimiento informado.....	72
Entrevista.....	73
Encuesta.....	75
Instrumento de Observación.....	77

# 1. Resumen

La importancia que tienen los recursos humanos dentro de las empresas o Instituciones se refleja en los indicadores que permitan medir el logro de objetivos o metas que se plantean dependiendo del giro en el que se desenvuelvan. Un puesto que encontramos en casi todas las empresas o instituciones es el de secretaria, puesto del que no se menciona el impacto de su desempeño en los logros de las empresas o instituciones. Si bien es un puesto reconocido por la importancia de sus funciones, su labor no se refleja en los indicadores que generalmente tienden a ser la de producción o de ventas, o por ejemplo en una institución de educación, se evalúa mediante indicadores de aprovechamiento o reprobación o aprobación de la comunidad estudiantil.

El personal administrativo de una Institución Pública, participó en la Detección de las Necesidades de Capacitación con la finalidad de detectar el desarrollo de habilidades sociales, cognitivas o de actitudes en el desempeño de sus actividades laborales, para proponer un programa de capacitación que les permita mejorar su desempeño laboral y personal en la Institución y fuera de ella.

Para llevar a cabo el presente se diseñaron instrumentos que permitieron recoger información cuantitativa y cualitativa, para analizarla mediante el método de correlación. Los instrumentos diseñados para la información cuantitativa fue la encuesta, mientras que los instrumentos para recoger información cualitativa fueron la entrevista y la observación no participante.

Una vez que se finaliza con la Detección de las Necesidades de Capacitación se procede a un análisis en dónde se conjuntan las variables, es en este momento en el que se puede observar la satisfacción laboral de las participantes aunada a sus condiciones sociales, esto no significa que sea negativo, por el contrario llama la atención en razón de sus estilos de vida y su entorno, sin embargo es importante no olvidar que las oportunidades de desarrollo no dependen de la satisfacción de las participantes, es más bien en beneficio de estas y de la empresa para lograr mejorar el desempeño laboral.

Se propone un programa de capacitación que ayuden a subsanar algunos aspectos manifestados. Con la participación de las secretarías se pretende influir en el cambio de comportamiento y/o actitudes que permitan mejorar la calidad laboral y de servicio.

*Palabras clave: Recursos humanos, desempeño, detección de las necesidades de capacitación, habilidades sociales, habilidades cognitivas, actitudes, capacitación, cuantitativa, cualitativa, análisis, satisfacción laboral, estilos de vida.*

## 2. Planteamiento del Problema.

En México la capacitación es una práctica que la Ley marca como obligatoria, así se manifiesta en la Ley Federal del Trabajo(2019) en el Capítulo III BIS de la Productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores, Artículo 153-A: “Los patrones tienen la obligación de proporcionar a los trabajadores, y estos a recibir, la capacitación o adiestramiento en su trabajo...” (p. 43); en este mismo artículo se mencionan los beneficios que se esperan de la capacitación, tales como la elevación del nivel de vida del trabajador, así como el incremento del nivel laboral y de productividad que beneficia tanto al trabajador como a la empresa.

La LFT, en el artículo 153-B menciona que la capacitación tiene el objetivo de “preparar a las personas de nueva contratación, así como a los interesados en la ocupación de nuevas vacantes o puestos de nueva creación...”; sin embargo es importante reconocer que la capacitación debe de incluir objetivos relacionados a los cambios tecnológicos, sociales, culturales, etc. que promuevan la adaptación mediante la adquisición programada de conocimientos y/o habilidades que mejoren entonces el nivel de desempeño, el crecimiento del empleado y en consecuencia la mejora del ambiente laboral.

La promoción de la capacitación es un tema de interés empresarial, pero que debe de valorarse por parte de los empleados, mismos que al recibir el beneficio se hacen acreedores a responsabilidades que se manifiestan en la LFT y que se relacionan con la asistencia, el cumplimiento y atención hacia las capacitaciones.

Para asumir un puesto de trabajo es necesario que el aspirante cuente con ciertas características físicas y de personalidad que le permitan tener un buen desempeño laboral y la oportunidad de adaptarse a los cambios laborales, derivados del entorno social, tecnológico, político, económico, etc. Por lo anterior es necesario comentar que la capacitación es un proceso para proporcionar conocimientos y/o el desarrollo de habilidades que el empleado no posee en el momento específico para la mejora del desempeño, la Detección de las Necesidades de Capacitación es un proceso que se planea y que ve sus logros gracias al interés generalizado de los involucrados para la adquisición del conocimiento y el cambio de comportamiento.

En México la cultura de la capacitación responde mayormente a obligaciones legales con respecto a la empresa y su giro, a la prevención de situaciones de seguridad, a la prevención de accidentes, a temas relacionados a la mejora de índices de productividad, es poco común abordar temas que destaquen resultados en cuanto al impacto real en la adquisición de conocimientos, cambios de comportamiento y de actitudes, lo anterior es sobre todo notable para los pequeños y medianos empresarios, que incluso pueden ver el proceso de capacitación como una carga (Universidad La Salle México, marzo 2019).

Gutiérrez, Piñón y Sapién (2014) mencionan que en México se vive una problemática en la que las empresas ven el proceso de capacitación como un gasto innecesario, o bien como una obligación poco redituable, el reto es cambiar esa apreciación, comenzar a valorar la importancia del proceso en el que capacitar comience con la misma detección de las



necesidades de capacitación en función del giro de la empresa y de sus objetivos, en conjunto con las características del personal al que se dirigirá la capacitación, tales como educación, personalidad, carácter, hábitos, etc. y del momento en el que se decida aplicar la capacitación. La capacitación es un instrumento que ayudará en el alcance de objetivos mejorando la competitividad y el desempeño de los empleados en beneficio de la empresa.

Delgado y Serna (2007) hacen énfasis en que los principales resultados esperados en la capacitación responden a variables como cantidad de cursos impartidos, horas-hombre de capacitación, entre otros, es decir las empresas presentan resultados de tipo cuantitativo dejando de lado los resultados de orden cualitativo o duales. Los resultados a los que Delgado y Serna (2007) se refieren son relacionados al impacto real en los conocimientos, adquisición de actitudes por parte de los empleados o el personal capacitado, niveles de apertura al aprendizaje, incremento real en la productividad, así como la integración de la empresa y todos sus empleados.

La implementación de la capacitación es el resultado de la integración del todo empresarial, recursos económicos y materiales, empleados, gerencia, necesidades, adaptación del entorno, etc., que surgen o se visualizan tras la Detección de Necesidades de Capacitación, es decir la capacitación es un proceso con contenidos adecuados a las actividades únicas, irrepetibles y propias de la empresa.

Es importante conocer los principales temas que son abordados en las capacitaciones al interior de las empresas mexicanas, es decir preguntarnos si en los temas impartidos se incluyen tanto las necesidades empresariales como las individuales en relación a un balance entre la actividad y el ambiente laboral, así como el desempeño y el logro de objetivos tanto del empleado como de la empresa. Para iniciar la Planeación de un programa de Capacitación es importante analizar la formación del personal y su personalidad en relación con su desempeño (Cagua, 2016).

La elaboración de la Detección de Necesidades de Capacitación de la empresa debe de llevarse a cabo en un momento histórico específico, con empleados activos o con características generales únicas y una necesidad de capacitación vigente, sin embargo es necesario que el diseño de la capacitación se exprese de forma atemporal y apersonal, es decir que no tenga que ser implementado por una persona específica, sino que quien sea el responsable de la aplicación sea capaz de comprender y buscar los objetivos establecidos, que si bien la vigencia de la DNC puede vencer, logre ser la pauta para retomar en futuras acciones de capacitación.

Detectar las Necesidades de Capacitación es una actividad constante que permite tener en cuenta los diversos cambios del entorno, de la estructura o de los miembros del equipo laboral, para buscar soluciones a problemas o bien la prevención de los mismos, mediante el análisis de la situación real de los integrantes de la empresa, el crecimiento de la empresa y los objetivos que persigue.

Es importante que las direcciones o gerencias de las empresas sean conscientes de la importancia de la Capacitación y que tomen acciones al respecto, no sólo para cubrir un requisito sino para obtener logros para el crecimiento y para la trascendencia de la empresa.

Que se diseñen Programas adecuados para el tiempo y las necesidades de la organización y que se evalúen los impactos en beneficio del empleado y de la empresa, desde perspectivas cuantitativas, pero sin dejar de lado las cualitativas que son parte importante de las motivaciones para el desempeño de los empleados.

Ya se ha mencionado el beneficio de logro de objetivos de la empresa al capacitar a sus empleados, mantenerlos motivados para que desempeño de sus actividades impacte en la productividad, pero qué pasa con los puestos que en teoría no son parte de los resultados cuantitativos, es decir puestos que no son de índole operativa, sino que forman parte del área administrativa, que no suponen un incremento o disminución contable en la producción. Por ejemplo, en una escuela es importante capacitar a los docentes para mejorar su desempeño en los procesos de enseñanza-aprendizaje o bien en la adaptación del currículo, sus resultados impactan directamente en los índices de aprovechamiento, aprobación, reprobación y de deserción de los alumnos. Los empleos que también son parte de la comunidad escolar son por ejemplo el área administrativa, mismas que han tenido que adaptarse a los cambios estructurales, tecnológicos, legales, etc. de las escuelas y que, aunque aparentemente la actividad laboral no impacte en los índices que la escuela necesita para el logro de objetivos, si es necesario dirigir capacitaciones que les motive en el desempeño de sus funciones.

Dentro de todas las empresas (en su mayoría) el puesto de secretaria mecanógrafa como parte del personal administrativo es fundamental para el desarrollo de diversas actividades que son determinantes en el crecimiento y logro de objetivos organizacionales. La presencia física, visual, auditiva, son solamente los ejemplos más inmediatos y perceptibles en los que la secretaria se encuentra presente dentro de la organización. Bermúdez (2014) hace énfasis en que los tiempos de redactar cartas, y atender teléfonos son cosa del pasado, ahora la secretaria necesita conocer el giro en el que labora para participar en el flujo de información y en la toma de decisiones.

Escribir un texto, recibir una llamada telefónica, manejar agendas, dar atención a clientes, mantener en orden la información requerida por el o los jefes, contener información o personas, uso de las TIC'S, son ejemplos a grandes rasgos de las actividades que se desarrollan en el día a día de una secretaria, estas actividades implican un desarrollo de habilidades que pueden ser mejoradas mediante el estudio como secretaria mecanógrafa y que se perfeccionan con la práctica continua dentro de las jornadas de trabajo, Bermúdez (2014) menciona que el puesto de secretaria demanda ya una educación superior.

La Real Academia Española define el término secretaria o secretario como la o el profesional encargado de las labores administrativas de una organización, estas actividades son relacionadas con la emisión y organización de documentos. En otras palabras, las actividades que por definición lleva a cabo una secretaria se relacionan mayormente de manera estricta con actividades administrativas secundarias o de poca relevancia; sin embargo, en la realidad de una organización, la persona que se encarga de las labores administrativas posee responsabilidades más complejas en las que la toma de decisiones, el liderazgo y otras cualidades son parte del desempeño que se brinda en la ejecución de su trabajo.

La secretaria debe de tener o adquirir cualidades/habilidades, tanto personales como profesionales, que ayudarán a mejorar la calidad de su profesión. Las cualidades referentes a sus conocimientos serán por ejemplo habilidad mecanográfica, buena ortografía, conocimiento del giro de la empresa, adquisición de un vocabulario propio del giro y de las personas a las que se atiende, manejo de equipo de máquinas de oficina, adaptación a las TIC'S, entre otras. Whoshat (2014) menciona que las cualidades de una secretaria se relacionan directamente con su personalidad por ejemplo la iniciativa, la creatividad, la amabilidad, la paciencia, la capacidad para relacionarse, estabilidad emocional, solo por mencionar algunas.

Es cierto que pueden parecer suficientes los requisitos mencionados líneas arriba, sin embargo, es necesario reconocer que el perfil de las secretarías pertenecientes a cualquier giro empresarial es de constante cambio y evolución, demanda adaptación en función de cambios en el equipo, las funciones administrativas, la formación profesional y las necesidades de atención especializada propias de cada organización (Ordoñez y Sánchez, 2018).

No es de extrañar que la capacitación de secretarías pueda no ser popular en las Instituciones, mayormente porque es común que, en pequeñas y medianas empresas, estos puestos sean ocupados por personas que no cuenten con la preparación de secretariado. En Instituciones educativas se vive este fenómeno, mismo que puede revisarse en SUTEYM Escalafón (2016), donde se describe que, para ocupar la vacante de secretaria, 9 hrs. laborales, los requisitos a grandes rasgos son: experiencia mínima de 6 meses, escolaridad de secundaria y conocimiento en paquetería Office, cabe destacar que el puesto se abre únicamente para los integrantes de este sindicato y pertenece exclusivamente al Estado de México. Llegar a un puesto para el que no se tiene la preparación implica el doble de esfuerzo para adaptarse a las necesidades del mismo y lograr desempeñarse de tal manera que logre alcanzar objetivos de la empresa y los propios.

Capacitar al personal administrativo es imperante en un entorno en el que los cambios tecnológicos, de comunicación y administrativos han sido impactantes y rotundos para el crecimiento de las empresas públicas o privadas. Es necesario que se capacite a las secretarías para que logren desarrollar las habilidades que la globalización exige en el desempeño de sus funciones, para colaborar en un mejor desempeño laboral y en su crecimiento y desarrollo personal. No es la tecnología ni los cambios externos los que promueven los ajustes exitosos en las organizacionales, son las personas a través de su conocimiento (Bermúdez, 2014).

En las Escuelas del Estado de México de Nivel Medio Superior destacan los contratos por tiempo determinado, tal como lo estipula el Manual de Normas y Procedimientos de Desarrollo y Administración de Personal (2005), esto no quiere decir que la persona que ocupa el puesto de secretaria sea remplazada constantemente, pero deja en claro que no se considera Empleada de Gobierno. Esto se traduce en la percepción de un sueldo sin prestaciones, es decir sin derecho a la Seguridad Social o Vivienda o bien la capacitación, únicamente son acreedoras al sueldo, vacaciones y salario.

Las Escuelas Preparatorias Oficiales que pertenecen al Estado de México, realizan diversos procesos administrativos, entre los más comunes tenemos la inscripción de alumnos, la captura de datos, la organización de la información, la emisión de bases de datos, la organización de la plantilla docente, el seguimiento a alumnos becados, atención a supervisión escolar, atención a la comunidad escolar en general, apoyo a proyectos educativos, cortes de caja, elaboración de informes, entre otras actividades

El personal administrativo de la Preparatoria visitada lo integran mujeres que perciben sueldos de los recursos autogenerados por la escuela, es decir sus contratos son de manera directa con el Director Escolar, por lo anterior y como lo menciona el Manual de Normas y Procedimientos de Desarrollo y Administración de Personal (2005), no pueden considerarse servidores públicos.

Desarrollar un Plan de Capacitación en el área administrativa de estas secretarías, puede fomentar la motivación y por tanto la mejora del desempeño en sus actividades laborales. Las secretarías son un punto importante de relación y conexión permanente de los diversos departamentos de las organizaciones, son el enlace entre docentes y directivos, entre padres de familia y orientación, son la primera impresión que se encuentran al entrar a la oficina de dirección, donde también son generadoras del ambiente laboral y de relaciones interpersonales, estos pueden ser ejemplos sencillos de la importancia de generar programas que ayuden a fomentar el desarrollo de sus habilidades. Cagua (2016) menciona que algunas quejas que el público hace en relación a una empresa, organización o institución, se encuentra relacionada con la atención recibida por parte de las secretarías.

Apoyar a la Dirección, convertirse en experta en la toma de decisiones, y demostrar la capacidad humana son aspectos que se deben de considerar en el desarrollo profesional (Bermúdez, 2014) pero a falta de ésta, la planeación de una capacitación puede jugar un papel muy importante.

Por lo descrito en estos párrafos es necesario dirigir la atención hacia el desempeño laboral de las secretarías de las instituciones educativas, de las que se demanda preparación y desarrollo continuo, pero que pueden estar careciendo de la atención necesaria para desempeñarse con mayor eficiencia en su trabajo mediante el desarrollo de sus habilidades y conocimientos.

### 3. Justificación.

En la familia, comúnmente podemos mencionar un sinfín de oficios o empleos que desempeñan o desempeñaron nuestros familiares, o nosotros mismos, van desde la atención al cliente, hasta la producción de bienes o productos. Las empresas pueden contar con diversas áreas dentro de su organización, haciendo complejo el realizar un análisis de competitividad dentro del grupo administrativo (secretarías), que permita una comparación de indicadores que satisfagan las necesidades de la empresa para el logro de objetivos (Fernández, 2017) esto se debe principalmente a que las áreas en las que comúnmente se llevan a cabo valoraciones de eficacia o eficiencia se relacionan directamente con las de utilidad, es decir las áreas que tienen que ver con la generación de productos o servicios y por supuesto de ingresos.

Las empresas suelen medir y valorar el trabajo que les genere un ingreso y signifique crecimiento, para lo cual es necesario estar atento a los empleados que son los que la generan. Hasta este momento es normal que las empresas pongan su mirada en ese sector laboral, dirigiendo sus objetivos numéricos visibles y desarrollando estrategias para alcanzarlos (dentro de las que se encuentra la capacitación) pero no son todos los agentes activos que la empresa necesita, existen otros que desarrollan una labor vital y que posiblemente pueda no ser atendida con el mismo ahínco, son empleados (as) que participan activamente en diferentes tareas de manera presencial o a distancia; que no solamente realizan un esfuerzo físico, si no cognitivo y actitudinal y que por lo general y a pesar de estar lo suficientemente involucrada con la empresa, no es considerada participe directa del alcance de objetivos.

El trabajo de la secretaria administrativa puede identificarse con lo anterior, pues se trata de puestos que no siempre se involucran con los logros cuantitativos de una empresa, como por ejemplo niveles de venta, calidad de atención, captación de personal, entre otros indicadores de los estándares de empresas.

Hasta hace algunos años, los requisitos mínimos solicitados a una secretaria tenían que ver en general con la buena ortografía, escribir a máquina y en algunos casos hablar inglés, hoy en día si bien estos siguen siendo requisitos básicos para obtener un puesto de secretaria, los requisitos han aumentado considerablemente gracias a la necesidad del desarrollo de competencias que son indispensables para el cumplimiento de las actividades laborales.

“El secretariado conforma un poder fáctico en el corazón de las grandes compañías. El 98% de las personas que trabajan en la sombra de los altos ejecutivos son mujeres. Controlan la agenda del jefe y son testigos de las grandes operaciones financieras. Saben más del negocio que muchos ejecutivos. La discreción es su mandamiento.” Fernández (2017, párr. 1)

En este texto podríamos referirnos al puesto a un ocupante masculino o femenino, sin embargo, es una realidad que la mayor parte de estos puestos son ocupados por mujeres, por lo que nos referiremos específicamente al puesto como secretaria.

Las secretarías que laboran, por ejemplo, en Instituciones de educación pueden realizar diversas labores y conocer temas generales del área administrativa laboral, pero en lo general

su trabajo no se verá reflejado en los indicadores de calidad que califican a las escuelas, esto es en temas tales como el contexto en el que se desarrolla la escuela, las necesidades sociales, la planeación y desempeño de los docentes; otros rubros de interés como indicador de calidad en las escuelas son específicamente alumnos, docentes, directores, infraestructura, equipamiento y recursos (Robles, 2010); entonces el desempeño de las secretarias ¿en dónde influye para lograr los objetivos de las Instituciones Educativas?

Por lo anterior y de acuerdo con la literatura, Bermúdez (2014) menciona que el currículum de la secretaria tiene que ser adaptado a la actualidad, ofreciendo un servicio de calidad que es demandado por la exigencia de la sociedad (aunque este parezca no ser prioridad). Aunado a lo anterior es menester mencionar que en el Estado de México no existe ninguna escuela pública que brinde un curso o carrera secretarial y mucho menos que ofrezca preparación a nivel Licenciatura.

En cada organización, Institución, en cada oficina, como una sombra de los directivos, dueños o gerentes, se encuentra una o más secretarias que en lo general dominan los temas propios de la organización y que son responsables de diversas acciones, documentos y decisiones, además de ser participantes silenciosas de las principales operaciones de interés para la empresa (Fernández, 2017), conocimientos que por lo general pueden suceder gracias a su experiencia en el puesto o en otros puestos.

Chávez (2019) describe que el ocupar el puesto de secretaria implica saber guardar silencio y mantener discreción, sin demeritar otras características que determinan su importancia al interior de la empresa, es necesario resaltar su valía, ya que la estima en el trabajo se encuentra ligada directamente con la valoración que la secretaria realiza o percibe de sus propias capacidades.

Orozco (2010) menciona que dentro de los factores de riesgo a tener en cuenta para conservar la estabilidad biopsicosocial son principalmente las relaciones sociales, las exigencias psicológicas y cognitivas, la inseguridad, la estima, el control de tiempo de trabajo y el control de emociones. Si a estos factores de riesgo se les suma la edad, la antigüedad, la carga de trabajo y las adaptaciones tecnológicas constantes es necesario dirigir una capacitación hacia el personal administrativo conformado por secretarias para inferir en su desarrollo y desempeño en el trabajo.

Como se menciona líneas arriba, el puesto es desempeñado principalmente por mujeres, lo que implica conocer que en este siglo se ha presentado un incremento en las responsabilidades económicas que las mujeres tiene para con sus familias, en el caso de la fuerza laboral femenina la mayor parte es representada por mujeres en situación civil de divorcio o separadas, seguidas por mujeres solteras (Regino, 2009), estos datos muestran un contexto en el que las mujeres pueden ser madres solteras y ser jefas de familia. “El número de hijos es un factor importante en el desempeño laboral pues facilita o inhibe el poder realizar una actividad económica...” (Regino, 2009, p. 23). Trabajar y ser responsable del hogar implica menos oportunidad para continuar estudios y lograr un desarrollo personal, pero no minimiza el compromiso y la necesidad de generar ingresos en el hogar. La participación en una capacitación puede aumentar el desarrollo de la secretaria.

Hasta aquí es importante hacer mención que, al buscar ofertas de empleo de secretariado en el Estado y la Ciudad de México mediante el uso de la Internet, en el buscador de Google, los resultados más inmediatos arrojaron que los requisitos más solicitados para ocupar un puesto de secretaria son buena presentación, manejo de paquetería Office, manejo de conmutador, escolaridad mínima bachillerato. Aunque en algunas ofertas para el puesto de secretaria administrativa se solicitan los requisitos mencionados más la carrera de administración, trunca o afín. Destaquemos que, si bien los requisitos son muy específicos, no son todos pues no se mencionan las habilidades sociales y cognitivas que es necesario poseer.

La realidad social en la que viven las mujeres en el Estado de México aunado a su preparación y los requisitos que se solicitan de ellas para lograr obtener un puesto de secretariado hacen que el tiempo para desarrollar sus competencias sea estrecho, por lo que la capacitación en el lugar y horario de trabajo puede ser una actividad que permita mejorar su desempeño. La capacitación debe de ser entonces integral para cumplir con las responsabilidades propias del puesto.

Mussi (2014) menciona que las características que se solicitan para el puesto de secretaria han evolucionado con el tiempo, antes, por ejemplo, el trabajo era estrictamente de oficina y en la actualidad es necesario involucrar la tecnología y los medios de comunicación. Para lograr integrarse al puesto de secretaria con necesarios contar con competencias técnicas y conocimientos específicos, además de contar con seguridad y firmeza, buen humor, actitud de servicio y profesional y sobre todo permanecer en constante capacitación. Al realizar el perfil de una secretaria Mussi (2014, párr. 8) afirma que “el perfil de las secretarias o asistentes ejecutivas evolucionó cualitativamente... está íntimamente ligado a las características del individuo, a su historia y a la influencia del medio al que pertenece”, pues la manera de hablar, la gesticulación, la comunicación, la autoestima y otras características no medibles son necesarias para un buen desempeño laboral.

Orozco (2010) menciona en los resultados de su investigación que las exigencias psicológicas cognitivas hacen referencia por ejemplo a la toma de decisiones, la innovación laboral, de organización y manejo de la información, y la de realizar diversas funciones a la vez. Todo lo anterior hace referencia a exigencias de concentración y asociación de ideas; si bien este tipo de exigencias pueden ser propias de diversos cargos y no solo de secretarias, en el tema que aquí se aborda estas habilidades cognitivas se requieren para llevar a cabo procesos de planeación, organización y ejecución de actividades.

Por otra parte, Orozco (2010) se refiere a la estima laboral como la percepción que el empleado tiene de sí mismo en relación con el reconocimiento o ausencia de este por parte de sus superiores. La baja estima también se encuentra relacionada con la dificultad para establecer relaciones personales y laborales sanas, provocando disminución en la motivación, baja productividad, inhabilidad para la resolución de conflictos, incapacidad para ser autónomo, lo anterior se asocia con cuadros depresivos, irritabilidad y variaciones del estado de ánimo.

Orozco (2010) menciona que las variables como los contratos, las percepciones, los horarios, cambios jerárquicos, etc., y su relación con la edad del empleado y la antigüedad en el empleo, generan o no la confianza de permanencia en el puesto administrativo, es decir pueden ser motivaciones o no para el empleado.

Es necesario reconocer que la actividad de oficina no es una actividad que se pueda puntuar por producción de escritos o bien por generación de correos o atención al público, sino por la calidad de organización y atención a cada actividad que se desempeña; Orozco (2010) destaca que es una actividad que requiere de un esfuerzo mental para lograr el procesamiento y la organización de información, la solución de problemas, la habilidad de comunicación, y de diversas habilidades sociales, todo para lograr una interacción eficaz con los compañeros de trabajo de los diferentes niveles organizacionales, con los clientes así como proveedores. todo con la finalidad de perseguir los objetivos planteados por la organización.

Como parte de equipo laboral de una organización, las secretarias necesitan que se generen las condiciones idóneas para que logren el desarrollo de sus habilidades, tanto las cognitivas como las sociales, ayudando en generar un ambiente de participación y de trabajo en equipo, en otras palabras, es necesario motivarlas laboralmente.

En las Escuelas del Estado de México, la contratación de secretarias obedecen al Manual de Normas y Procedimientos de Desarrollo y Administración de Personal (2005) que en general menciona que la contratación de personal administrativo en las escuelas del Estado de México solamente podrá llevarse a cabo bajo un contrato eventual que no exceda 6 meses y se efectuará de acuerdo al presupuesto corriente de cada Institución, también menciona que para lograr desempeñar las actividades la secretaria se compromete al uso de las capacidades, inteligencia y conocimientos, sin embargo no se menciona la participación en algún proceso de capacitación.

Por otra parte, el Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de México, reconoce que los servidores que presten sus servicios bajo el régimen de contrato determinado son sujetos a la Ley de Seguridad Social, Manual de Normas y Procedimientos de Desarrollo y Administración de Personal (2005); sin embargo, en la realidad las secretarias solamente perciben sueldo quincenal, vacaciones y aguinaldo.

Por su parte la EDUGEM (2006) en el Manual de Procedimientos del Departamento de Administración y Desarrollo de Personal menciona la importancia de la “transformación de la cultura de las dependencias y organismos auxiliares”, esto con la finalidad de incrementar la calidad, eficiencia y eficacia de los tramites y servicios, mismo que puede proceder mediante algún curso o bien la planeación de una capacitación. Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) acerca de la competitividad de las empresas, mencionan que deben de orientar el trabajo de capacitación hacia las minorías y hacia las mujeres, tal como se vive en las Escuelas donde las secretarias son la minoría y son mujeres.

Detectar las necesidades de capacitación del equipo administrativo para mejorar no solo su desempeño sino la motivación para su labor es punto clave para que las organizaciones puedan mejorar las actividades organizacionales sin dejar de lado el



desarrollo personal de las secretarías. En las Escuelas del Estado de México es necesario que los jefes dirijan capacitaciones hacia este sector laboral. Conjugando una evaluación y lograr el diseño de un programa de capacitación que ayude a un sector que es vital puede ser un pequeño paso que logre la motivación y la mejora del ambiente laboral.

La implementación de procesos de capacitación actualizados en integración con las que ya existen, aunado a las actividades actuales o posibles futuras, propias del puesto de secretaria mejorarán el diseño y el impacto de los contenidos y solo serán posibles mediante un Diagnóstico efectivo de las necesidades de capacitación.

## 4. Objetivo General

- Generar un programa de capacitación dirigido a secretarias mecanógrafas de una escuela del Estado de México para influir en su desempeño laboral.

### *4.1 Objetivos específicos*

- Planear un programa de Detección de las Necesidades de Capacitación de secretarias mecanógrafas de una escuela del Estado de México para conocer las Necesidades de Capacitación.
- Diseñar instrumentos que permitan analizar el desempeño laboral a fin de lograr la Detección de las Necesidades de Capacitación de las secretarias mecanógrafas.
- Ejecutar el programa de Detección de Necesidades de Capacitación para conocer las Necesidades de Capacitación y lograr desarrollar un programa.
- Analizar los resultados de la Detección de Necesidades de Capacitación de las secretarias mecanógrafas de una escuela, que permita generar un Programa de Capacitación.
- Proponer un programa de Capacitación basados en la evidencia de la DNC que permita mejorar el desempeño laboral.

## 5. Marco Teórico.

### *5.1 La psicología organizacional*

Cuando las personas escuchan la palabra psicología su primer pensamiento puede ser los problemas emocionales de las personas; sin embargo, la injerencia que la psicología ha tomado en relación a diferentes áreas puede verse desde un punto de vista más positivo, es decir relacionarla con las soluciones o la potenciación de las cualidades del ser humano en los diversos ámbitos en los que se desenvuelve.

Las escuelas como cualquier otra organización o empresa laboral representan un espacio en la que pasamos gran parte de nuestro tiempo y en el que nos desenvolvemos socialmente, mostramos un desempeño y un comportamiento con el que hemos llegado a ocupar un puesto y en el que necesitamos lograr un desempeño que satisfaga si los intereses de la empresa que ofrece un pago por la actividad laboral, pero que también abarque la realización personal.

La psicología organizacional surge ante el interés de la salud integral de la persona aplicado en el contexto específico del trabajo desde un enfoque científico y en relación a la gestión efectiva del bienestar psicosocial en las organizaciones (Llorens, Martínez y Salanova, 2016). La psicología organizacional no trabaja directamente con los problemas emocionales o personales de los empleados. Con respecto al termino bienestar psicosocial, este se refiere a las creencias de eficacia, las emociones, el optimismo, la resiliencia, entre otros, para lograr potenciar las prácticas organizacionales a través de sus empleados.

Es necesario que la salud del individuo y la potenciación de este en las organizaciones y sus diferentes procesos permita lograr un equilibrio entre la vida personal y la vida profesional.

La psicología organizacional desarrolla y aplica principios científicos en las relaciones humanas dentro de las organizaciones, basando sus aplicaciones en investigaciones que proporcionan la oportunidad de desarrollar nuevos métodos y procedimientos para las actividades que desarrolla el psicólogo organizacional o bien para la interpretación de fenómenos que se viven en las organizaciones (Spector, 2002), y ayudar a mejorar el clima laboral.

### *5.2 Actividades del psicólogo organizacional*

El psicólogo organizacional participa en el diseño de cargos, la selección, capacitación y evaluación del personal (Spector, 2002), este es también parte de la potenciación de las organizaciones pues el recurso humano y las empresas se adecuan a las necesidades de ambas partes.

Los autores que describen la participación e importancia de la psicología organizacional ofrecen una serie de conceptos similares y con orientación de objetivos en común; sin embargo, en la práctica el romanticismo con el que se expresan los diferentes autores se encuentra impregnado de las particularidades y contexto de cada organización en combinación con las demandas del mundo empresarial. En la labor cotidiana es necesario

considerar los criterios tradicionales de la organización basados en una idea mercantilista, la división jerárquica del trabajo, las condiciones de trabajo del psicólogo organizacional y las particularidades de la población a la que se dirige la acción del psicólogo (Enciso y Perrilla, 2004) lo que se traduce en la limitación de la acción profesional del psicólogo organizacional.

Las organizaciones necesitan en sus filas a un profesional en la psicología organizacional que se especialice en el comportamiento humano, que sea capaz de gestionar al personal, aportar sus conocimientos en el proceso de producción, y que participe en el análisis y solución de problemas (Enciso y Perrilla, 2004).

En una visión prospectiva, Enciso y Perrilla (2014) mencionan que los requerimientos necesarios en cuanto a habilidades, conocimientos, y actitudes para un desempeño integral en el área del psicólogo organizacional son el conocimiento del talento humano, aseguramiento de la calidad total, sistemas de gestión del medio ambiente, desarrollo del talento humano, comportamiento organizacional, salud organizacional, informática, derecho laboral, liderazgo, toma de decisiones, visión prospectiva del entorno, trabajo en equipo, negociación, resolución de problemas, creatividad, comunicación, administración del tiempo, habilidades emprendedoras, servicio, calidad, ética profesional, responsabilidad social, motivación laboral, entre otras.

### *5.3 La capacitación*

De manera estricta el Diccionario de la Lengua Española define capacitar como la acción de hacer a alguien apto, habilitarlo para algo, aunque este concepto no permite ahondar en las vertientes en las que se desarrolla el proceso de la capacitación. Por su parte Delgado y Serna (2007) mencionan que dentro del ambiente laboral la definición de capacitación se relaciona directamente con los procesos de aprendizaje, incluyendo cambios de actitudes del individuo en pro de la adquisición de conocimiento eficaz, haciendo énfasis en que “quien aprende es un agente que genera su propia información, para ratificar o rectificar sus acciones, sus hábitos y comprender en forma más real su ubicación en el contexto social en el que se encuentra inmerso” (Delgado y Serna, 2007, párr. 2).

Dentro de las empresas, la manera en que el empleado adquiera los conocimientos de forma planeada es mediante la Capacitación. La Capacitación es un derecho del empleado, pero también es una responsabilidad que éste adquiere, es decir es una oportunidad de desarrollo humano, cognitivo, físico, pero también un compromiso para lograr la obtención de nuevos aprendizajes (PFDT, 2018) y su mejora en el desempeño de sus funciones laborales.

El aprendizaje del ser humano es un proceso constante y permanente, su crecimiento se desarrolla en la cotidianeidad de las actividades, estas proveen retos, conocimientos, habilidades, experiencias, etc. que permiten incrementar el aprendizaje, sin embargo, esto se desarrolla de manera empírica, sin previa disposición o preparación para la adquisición formal de los aprendizajes. Para lograr un desarrollo del aprendizaje efectivo, es importante planear el desarrollo de las actividades que permeen la adquisición de nuevos aprendizajes, estableciendo objetivos y métodos que de manera dirigida proporcionen a los involucrados un aprendizaje significativo. El aprendizaje requiere de sistematización y planeación, pero

también de un impulso de practicar y de compartir con los demás (Alanís, Buentello y Valenzuela, 2017).

La contratación de personal profesional o la integración de tecnológicas son parte de las variables que influyen en los constantes cambios en los que las secretarías se encuentran inmersas, así como la política, la economía, es decir el entorno sociocultural y tecnológico es determinante en las necesidades de capacitación. Como lo dicta la LFT si una empresa contrata los servicios de un empleado tiene la obligación social de proveer a los empleados de la capacitación necesaria para el desempeño de sus actividades laborales y acordes a el tiempo actual.

Las empresas implementan la capacitación para generar cambios conductuales necesarios si para el logro de los objetivos organizacionales mediante la modificación de conocimientos, actitudes y habilidades de los empleados, pero que impactan directamente en las necesidades individuales, haciendo del interés de los empleados la participación en la capacitación, es decir se incide en el desarrollo personal del empleado y resulta en el desarrollo de la empresa. Davis y Werther (2008) hacen énfasis en la importancia de la capacitación como la implementación de una acción para lograr la satisfacción de objetivos laborales, pero que influyan directamente en beneficio de cada empleado, es decir en el ámbito personal o individual.

Independientemente de si se trata de una empresa o una institución, de la ubicación del empleado en el organigrama o de la influencia del desempeño en los indicadores de metas, la capacitación es una necesidad que más que educar para la consecución de objetivos, se necesita para lograr potenciar las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras con relación al puesto en el que se desempeñan (Chiavenato, 2009)

Chiavenato (2009) menciona que el proceso de capacitación se desarrolla en 4 etapas que se encuentran relacionadas entre sí, estas son el diagnóstico, el diseño, la implantación y la evaluación. La capacitación es entonces un proceso sistemático o educativo de corto plazo (Chiavenato, 2009).

### *5.3.1 México y la Capacitación*

La ley Federal del Trabajo expone derechos y obligaciones de los trabajadores y los patrones en relación al proceso de capacitación. En el artículo 3 se menciona el interés social de promover la capacitación. En el artículo 25 se menciona la obligación de capacitar a los trabajadores en acuerdo a planes y programas establecidos por la empresa y conforme a los dispuesto en la LFT. En el artículo 153 se hace énfasis en que la capacitación es un proceso de formación en el ámbito de enseñanza aprendizaje.

A pesar de que la ley señala la importancia del proceso de capacitación, en México se percibe como una acción que genera gastos (Gutiérrez, Piñón y Sapién, 2014) y es poco redituable.

La LFT también señala la importancia de construcciones mixtas para participar en la capacitación integradas por trabajadores y patrones; entre las tareas que se les encomienda,

se encuentra la de participar en la determinación de los requerimientos de capacitación. Es decir, la participación de los trabajadores en las decisiones de temas o estrategias de capacitación deben de ser tomadas en cuenta.

Sánchez (1999) menciona que la LFT refiere en el artículo 153 que el objeto de la capacitación es la actualización de conocimientos y habilidades, la preparación para ocupar un puesto o vacante, incrementar la productividad y mejorar las aptitudes del trabajador; a decir de la generalidad de los objetivos mencionados por la LFT, se caracterizan por ser preventivos e incluso correctivos, en ambos casos proporciona motivación a quien recibe la capacitación. Sánchez (1999) también hace mención acerca de las obligaciones expresadas en la LFT por parte de los trabajadores al recibir la capacitación que consiste en asistir, atender y participar en los procesos derivados de la Capacitación.

En la LFT también se menciona que en la manifestación del contrato deberá de aparecer una cláusula relativa a la obligación de los patrones con relación a la capacitación de los trabajadores. En el caso de las secretarías contratadas por recursos autogenerados, en escuelas del Estrado de México, esta cláusula no existe, eso es verificable en los formatos de contratación de personal que se exponen en el Manual de Normas y Procedimientos de Desarrollo y Administración de Personal (2005).

### *5.3.2 Aprendizaje*

Hasta este momento se destaca la relación entre capacitación y el aprendizaje, pues el segundo es el resultado del primero. El aprendizaje es definido por Domjan (2009) como una experiencia humana que no es reflexionada por los humanos, es decir no la perciben y además genera un cambio de conducta que involucran estímulos y respuestas con relación a la experiencia previa.

Cuando el aprendizaje no se percibe se puede decir que se produce de manera informal en la vida cotidiana o bien mediante la experiencia en algunas actividades que no son evaluables o medibles, tales como los aprendizajes laborales de las secretarías en su ambiente de trabajo, en donde el aprendizaje se persigue mediante la acción y el gusto por involucrarse en las actividades (Mejía, 2005) y aunque Rosales (2009) menciona que el aprendizaje informal que se desarrolla en el puesto de trabajo constituye el 70% de los aprendizajes total desarrollado por un empleado, el 30% restante puede marcar la diferencia para generar motivación.

Cuando el aprendizaje es planeado en un contexto y espacio escolar este se adquiere en secuencia y con objetivos claros y se relaciona con las acciones sociales, culturales y políticas. Reconozcamos que el seguir un tema en libros, mediante dispositivos audiovisuales o en la Internet, no brinda la experiencia real para la aplicación de los aprendizajes. La preparación formal y actualizada del secretariado en el Estado de México prácticamente es inexistente, no existen escuelas que brinden una preparación integral y apegada a las necesidades actuales de las empresas. El aprendizaje que desarrollan las secretarías en el puesto de trabajo y ante la falta de capacitación se puede calificar como informal.

El aprendizaje en las organizaciones necesita de la aplicación de principios pedagógicos, es decir técnicas adecuadas para inducir el aprendizaje, y que son bien aceptadas por los participantes, estos principios son la participación, repetición, relevancia, transferencia y realimentación (Davis y Werther, 2008), por otra parte Arango, Pérez y Pineda (2011) mencionan que, según las teorías del aprendizaje, el desempeño de las personas se encuentra condicionado por los métodos y técnicas laborales, pero son influenciados en mayor medida por situaciones motivacionales y el ambiente de trabajo.

Algo que se debe de considerar acerca del aprendizaje en la capacitación es que los participantes necesitan una motivación que les genere entusiasmo; aptitud para aprender y utilizar lo aprendido; realimentación que se puede generar mediante la aplicación de un refuerzo en función de su comportamiento; la aplicación práctica y repetición de los aprendido; el uso de material significativo e incluso innovador para los participantes; el material debe de comunicar con eficacia, de tal manera que sea comprensible y garantice la absorción del conocimiento; el material debe de ser transferible al trabajo, es decir que este se acerque lo más posible a la realidad de los participantes.

### *5.3.3 Conocimiento*

El conocimiento es la base para lograr un aprendizaje efectivo. Para Rivas (2007) el conocimiento es el resultado de una asimilación individual de la realidad y contiene un sentido lógico y útil. En otras palabras, según el constructivismo, el conocimiento es la creación de constructos mentales y que sean de utilidad para la resolución de problemas.

Conocer quiere decir asimilar información, deducirla y comprenderla, el aprendizaje interioriza el conocimiento adquirido para lograr la adquisición de habilidades, conocimientos, conductas, etc. (Ribes-Iñesta, 2007).

Toda actividad laboral requiere de conocimiento, esta es la base para lograr tener éxito en la organización, logrando la adaptación a los requerimientos del puesto. Cuando el personal no cubre con las expectativas o bien son de nuevo ingreso, es necesario proveerle de los conocimientos necesarios para satisfacer las necesidades que se encuentren mediante la aplicación de un Plan de capacitación.

### *5.3.4 Habilidades sociales*

Las habilidades sociales se caracterizan por una serie de comportamientos que se llevan a cabo en función del aprendizaje previo. Las habilidades sociales se constituyen por la atención que se le presta a la persona, es decir la relación entre una persona y otra y el interés dispuesto para el logro de la misma, estas habilidades son iniciar una conversación, saber escuchar, agradecer, solicitar ayuda, observar, integración a un grupo o a una actividad, y pedir disculpas (Agustín, Benítez y Morales, 2013).

Para que las personas logren adquirir las habilidades sociales adecuadas para la convivencia cotidiana, es necesario que se promuevan las interacciones sociales para motivar el aprendizaje de estas habilidades. Las habilidades sociales se adquieren por experiencia directa del individuo, por la observación, el aprendizaje instruccional, y por la realimentación interpersonal (Peñafiel y Serrano, 2010).

Las habilidades sociales también se presentan en el ámbito emocional y se relaciona directamente con la expresión y manifestación de diferentes emociones, como el enfado, la alegría, la tristeza, etc. (Peñañiel y Serrano, 2010) en las condiciones ya mencionadas en esta sección.

Si bien hasta este momento se han mencionado las habilidades más adecuadas para la convivencia social, es importante señalar que también existen habilidades sociales anómalas que y que se pueden reconocer por la presencia de comportamientos agresivos o bien pasivos.

### *5.3.5 Actitudes*

Las actitudes son aprendidas, es decir no se nace con ellas, las actitudes aprendidas adquieren estabilidad en las personas como resultado de su repetición y son dirigidas hacia una idea en particular (Zárate, 2012). Al ser aprendidas se considera que las actitudes pueden ser modificadas. Las actitudes positivas o negativas también pueden ser tomadas de un grupo con el que se interactúa y a los que se les ve con simpatía. Las actitudes son también el resultado de la experiencia personal de cada individuo, aunque algunas son generadas por experiencias de otros.

La actitud de una persona se encuentra influenciada por los valores individuales y son juicios que se expresan de manera positiva o negativa respecto a acontecimiento, personas u objetos, se aprenden, definen y constituyen el comportamiento emocional (Ivancevich, Konopaske y Matteson 2006).

Las actitudes se componen de 3 elementos, estos es lo que se piensa (elemento cognitivo), lo que se siente (elemento emocional) y la manifestación de los dos anteriores (componente conductual) (Zárate, 2012) frente a una determinada situación.

Las actitudes no son observables y son de difícil medición, lo que se sabe de ellas se obtiene directamente de las apreciaciones de la persona o bien de lo que se interpreta en relación a su conducta (Álvarez, López y Ortego, s/d). La relación entre la actitud y el comportamiento son el desarrollo específico de una situación, las propias actitudes y los individuos.

Dentro de las organizaciones las actitudes pueden ser muy diversas, pueden encontrarse orientadas a la satisfacción en el trabajo, incluyendo sueldo, funciones, condiciones de trabajo, seguridad en el trabajo, entre otros; así como en el desempeño en el trabajo (Ivancevich, Konopaske y Matteson 2006).

La satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo, y que se genera en función de la satisfacción laboral; es decir a mayor satisfacción laboral, se presentarán las actitudes positivas y a menor satisfacción las actitudes negativas se harán presentes. Las variables que intervienen en esta actitud son el sueldo, las funciones, las oportunidades de ascenso, la supervisión, los compañeros de trabajo y la seguridad en el trabajo ((Ivancevich, Konopaske y Matteson 2006).

La participación en el trabajo hace alusión al grado de participación que la persona percibe de sí misma en su trabajo, y el efecto que esta percepción tiene en su valía personal



(Judge, y Robbins ,2013), en esta actitud interviene el reconocimiento a la labor por parte de los jefes inmediatos.

El compromiso con la organización se refiere al grado de identidad que se tiene con la empresa y sus objetivos.

En el portal del Gobierno de México, el Observatorio Laboral expresa que ante la globalización del mundo y los cambios organizacionales y desarrollo de la tecnología, los reclutadores consideran que las actitudes son el factor más importante para definir el reclutamiento en las organizaciones. Según el Observatorio Laboral las actitudes más importantes para los reclutadores son:

- Visión
- Amabilidad
- Asertividad
- Proactividad
- Orientado a la acción

No es posible encontrar un listado integral acerca de todas y cada una de las actitudes adecuadas que necesita un empleado para laborar en una organización, ante esto Judge y Robbins (2013) afirman que las actitudes son en realidad enunciados de evaluación que describen como se siente una persona ante un acontecimiento y puede ser favorable o desfavorable y expresado con una serie de comportamientos.

#### *5.3.6 Habilidades cognitivas*

Estas habilidades se refieren a una capacidad que el ser humano posee y que le permiten identificar y clasificar conceptos, formular o construir problemas, aplicar reglas y resolver problemas; la habilidad cognitiva es la actividad de procesar la información para realizar actividades mentales tales como el pensamiento, el razonamiento y la solución de problemas (Judge y Robbins, 2013)

Reyes (2014) describe que la capacidad cognitiva hace referencia al procesamiento de la información, tal como la atención, la percepción, la memoria, la resolución de problemas, etc.

#### *5.4 Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación*

Como ya se mencionó, es necesario brindar un Plan de capacitación a los empleados de cualquier organización, empresa o institución para lograr satisfacer las necesidades que se presenten; para que la capacitación pueda ser exitosa y abarque las necesidades más generales e inmediatas, será preciso diagnosticar al personal, es decir analizar sus desempeños generales para poder planear la capacitación lo más preciso posible hacia los empleados según su contexto y su realidad.

Para Chiavenato (2009) el DNC es el primer paso dentro de la Planeación de la Capacitación y consiste en el levantamiento de información referente a las carencias que se presentan en el área de trabajo, comparando lo que es con lo que debería de ser.

Davis y Werther (2008) coinciden en que el DNC es el primer paso para Planear la Capacitación, ellos mencionan que en este momento se detectan los problemas actuales de la empresa en comparación con los desafíos futuros.

En todo caso, el DNC siempre arrojará resultados en base a las necesidades presentes dentro de la organización y la comparación de estos puede ser en relación con lo que debe de ser en el presente o bien en el futuro, es decir la orientación puede ser de corrección o bien de adaptación de los empleados según los resultados obtenidos y el alcance esperado de la corrección de los mismos.

Alanís et al. (2017) considera que los objetivos generales del DNC son la Identificación de las deficiencias de los trabajadores, así como de los problemas que afectan el funcionamiento de la empresa y por último y no menos importante, generar una propuesta de plan de capacitación que solucionen o bien prevengan las necesidades detectadas.

El proceso del DNC debe de ser cuidadoso de la orientación del diagnóstico, esto puede ser la ausencia de los conocimientos requeridos en los empleados para desarrollar las actividades laborales o bien la diferencia entre los conocimientos, habilidades o actitudes que ya posee el empleado y los que requiere el puesto que desempeña o para uno futuro (Alanís, et al. 2017).

Los resultados que se buscan si tienen que ver con las necesidades de los empleados en relación a su puesto de trabajo, pero pueden encontrarse hallazgos relacionados con la gerencia o la organización estructural e integral de la empresa. Los desafíos para llevar a cabo un DNC radican en la participación y cooperación de cada uno de los integrantes de una organización, además de los recursos financieros para llevarla a cabo.

Evaluar el proceso de la producción es un método que permite observar los puntos críticos que se viven durante las jornadas laborales, proyectar a futuro el desarrollo de la empresa, considerando su adaptación al cambio con relación a tecnologías, nuevos productos, etc., son mencionados por Chiavenato (2009) como parte del DNC y la elaboración del inventario de necesidades.

Otra información de relevancia para comenzar a abordar el programa de capacitación y que Chiavenato (2009) llama análisis organizacional, se refiere al conocimiento que los empleados y todos los miembros de la empresa tienen acerca de la identidad, es decir detalles acerca de los objetivos, los valores, la visión, el organigrama y la relación de estos con el funcionamiento de la empresa y el desarrollo individual de cada trabajador.

Utilizando el método de la entrevista y el de la observación se puede obtener información relacionada con el desempeño integral del empleado, incluyendo el comportamiento, las actitudes y las competencias; la información puede ser proporcionada por la gerencia, aunque la observación puede mejorar la objetividad de los resultados, estos datos contribuyen al análisis de los recursos humanos (Chiavenato, 2009) para determinar cuáles son los comportamientos o actitudes necesarias para alcanzar los objetivos.

La aplicación de test o encuestas permiten hacer un análisis del puesto o los puestos a evaluar, para conocer cuáles son las habilidades, conocimientos o competencias a desarrollar.

La información puede ser proporcionada por la gerencia, pero también puede ser corroborada o complementada con información proporcionada directamente por el empleado (Davis y Werther, 2008). Los facilitadores tienen que identificar las actividades o tareas que se llevan a cabo en el o los puestos de trabajo a diagnosticar. Los datos obtenidos por ambas partes son valiosos para el DNC, sin embargo, se necesita objetividad en las respuestas, por lo que el facilitador puede recurrir a la observación para obtener los datos necesarios y libres de ruido.

#### *5.4.1 Análisis de los resultados de un DNC*

Los instrumentos a utilizar para recabar información durante el DNC necesitan de flexibilidad y que se puedan usar estadísticamente, es decir que arrojen resultados cuantificables. Mendoza (2012) menciona que las técnicas más utilizadas para el DNC son la encuesta, que se dirige principalmente a gerentes; entrevistas libres o conversaciones con los supervisores de área; observación no participante, discusiones de grupo y análisis de las relaciones interpersonales-laborales. Cabe mencionar que estos instrumentos arrojan datos cualitativos y cuantitativos, lo que permite un análisis integral.

La integración de aspectos para llevar a cabo el análisis de puestos depende si de la literatura disponible en manuales de estadística (Méndez, 2006); sin embargo, es indudable que la experiencia es muy importante para un análisis objetivo y eficaz.

Los datos que brinden información cualitativa deben de analizarse mediante la lectura atenta que permita ir descubriendo los significados culturales que los participantes brindan de su propio contexto y la relación que se da entre los mismos mediante el uso de términos en común (García, Gil y Rodríguez, 1996). Lo anterior parte de la idea de que los temas culturales se encuentran conectados entre sí lo que se puede interpretar como un sentido de unidad en la que los integrantes entienden el uso de los conceptos para relacionarse o conectar como sociedad (Spradley, 1979., citado en García, et. al., 1996).

Tener presente los objetivos de la investigación del DNC, seleccionar las variables categorías, seleccionar las variables o las categorías de análisis, asegurar la calidad de los datos, establecer interrelaciones entre los datos, interpretar los datos y formular las conclusiones y los resultados son los pasos que Méndez (2006) enlistan para brindar una secuencia a seguir. Este mismo autor también menciona que para comenzar con el análisis de datos es conveniente conocer el número de empleados del área o áreas, edad y antigüedad de los mismos, así como el nivel de escolaridad, la participación en otro tipo de preparación y la relación del perfil del empleado con el puesto que se desempeña.

El análisis de los datos anteriores permitirá al facilitador hacer una estimación, en relación de los datos obtenidos, del número de años laborales de los participantes deduciendo el tiempo que seguirá sirviendo a la empresa (Méndez, 2006).

Con relación al análisis de datos cuantitativos, Méndez (2006) propone un registro de la información obtenida del desempeño habitual, que permitiría reconocer la información relevante en acorde a la necesidad de capacitación de 5 componentes.

- Componente de proceso, en el que se podrá reconocer específicamente la tarea que se realiza en un puesto de trabajo específico y su contraste con el conocimiento

requerido para llevarla a cabo para finalmente identificar el nivel de dominio en cada ámbito laboral.

- Componente administrativo, en el que se hace presente el conocimiento acerca de los procesos o mecanismos y la estructura del lugar de trabajo; en este componente se reconoce el trabajo en equipo, la motivación, el liderazgo, etc.
- Componente Institucional, se relaciona directamente con la cultura organizacional y se destacan conceptos como identidad institucional, misión, visión, valores, principios, etc.
- Componente legal, que como su nombre lo dice se refiere a la medición del conocimiento de las Normatividad institucional que afecta directamente a cada miembro de la Institución.
- Componente tecnológico, relacionado con el manejo de datos en función del uso de software y de la actividad laboral que realiza.

La organización gráfica de los datos será importante para lograr apreciar eficazmente la información de los diferentes componentes a inferir. La organización de la información requiere además de una triangulación de información que permita asociarla e incluso justificarla.

#### *5.4.2 Reporte del DNC*

Los datos más relevantes en relación al DNC y el informe del mismo son los datos de identificación de la empresa, el procedimiento empleado para llevar a cabo el DNC, las técnicas utilizadas para recabar la información, la actitud de los empleados en relación a la aplicación del DNC, el análisis de la información recabada incluyendo interpretaciones y trato estadístico, resultados del DNC que incluyan una justificación, la señalización de otros problemas encontrados que no se relacionan con la capacitación y por último las observaciones o sugerencias pertinentes (Mendoza, 2012).

Méndez (2006) enlista el contenido del reporte de investigación de la siguiente manera:

- Portada.
- Introducción.
- Diseño de diagnóstico.
- Resultados de la investigación.
- Recurso humano del centro de trabajo.
- Presentación de las Necesidades de Capacitación a manera de tabla o gráfico y en forma lógica, secuencial, clara y consistente.
- Conclusiones que incluyan incluso los hallazgos encontrados.
- Bibliografía
- Anexos

Una vez elaborado el inventario de necesidades, el facilitador tiene la tarea de elaborar un Plan de Capacitación orientado a los objetivos planteados y a los medios con los que se cuentan. El programa de capacitación necesita de evaluación para corroborar su eficacia y eficiencia (Chiavenato, 2009).

### 5.5 Diseño del Programa de Capacitación

Una vez que se analizaron los resultados obtenidos durante el DNC, el facilitador puede contar con panorama amplio de como elaborar un Programa de Capacitación, esto quiere decir que comienza el siguiente paso del proceso de capacitación.

Un plan de capacitación deberá de responder a las siguientes preguntas (Chiavenato, 2009):

- ¿Quién debe de ser capacitado?
- ¿Cómo capacitar?
- ¿En qué capacitar?
- ¿Quién capacitará?
- ¿Dónde se capacitará?
- ¿Cuándo se capacitará?
- ¿Para qué se capacitará?

Responder a las preguntas planteadas puede hacerse mediante un adecuado diseño del programa de capacitación, que detalle el conjunto de actividades generales de instrucción-aprendizaje que conduzcan a los participantes a alcanzar los objetivos determinados (STPS, 2008).

El diseño de la capacitación debe de atender las características generales de los participantes y su contexto, pues estas influyen en el aprendizaje y la transferencia del mismo hacia el lugar de trabajo (Spector, 2002), esto se puede apreciar en la divergencia de capacidades para aprender diferentes tareas y es tan importante como las actitudes y la motivación.

Para responder a la pregunta como capacitar, se debe de considerar la elección de las técnicas utilizadas para el diseño de la capacitación, éstas se encuentran en función con el costo, el contenido del programa, las instalaciones en las que se desarrollará la capacitación, las características individuales de las personas que recibirán el curso, así como de la persona o personas que lo impartirán (Davis y Werther, 2008).

Existen técnicas tradicionales que se utilizan en buena medida y son incluidas en el diseño del programa de capacitación, aunque es conveniente no olvidar que en la actualidad el uso de la Internet puede ser incluso básico para los procesos de enseñanza-aprendizaje que permiten ofrecer materiales en línea, asesoría en tiempo real o participación en la educación a distancia (Davis y Werther, 2008).

Las técnicas de capacitación tradicionales toman en cuenta los principios de aprendizaje adecuadamente, por lo que siguen siendo actuales, Davis y Werther (2008) mencionan que las técnicas más comunes son las que se enlistan a continuación:

Se aplican en el lugar de trabajo

- Instrucción directa sobre el puesto,
- Rotación de puestos,
- Relación experto-aprendiz.

- Se aplican fuera del lugar de trabajo
- Conferencias,
- Estudio de caso,
- Lecturas,
- Simulación,
- Enseñanza programada,
- Videos, películas.

Por su parte Chiavenato (2009) hace referencia a que las técnicas se utilizan en la programación de la capacitación, si con referencia a los resultados obtenidos del DNC, pero considerando la orientación de cada una de estas, es decir si lo que se busca es una técnica que pueda utilizarse para abordar contenido y proceso de un tema, son técnicas denominadas en razón del uso y pueden ser, por ejemplo, la lectura, la dramatización, estudio de caso, etc.; si lo que se busca con la técnica es ser acertados en el momento de aplicación, es decir en el ingreso de la empresa o después del ingreso, se habla de técnicas en razón del tiempo y podría ser por ejemplo una técnica de inducción o bien capacitación dentro del lugar de trabajo; por último es necesario considerar el lugar en el que se llevará a cabo la capacitación, es decir dentro de la empresa o fuera de ésta y pueden considerarse la presentación de películas, debates o rotación de puestos, por ejemplo.

## 6. Metodología

### 6.1 Tipo de estudio

Para lograr obtener datos que nos aproximen a resultados confiables, se llevó a cabo un proceso de investigación mixto inductivo. Este método incluyó un procedimiento cuantitativo no experimental transversal, que nos permite conocer las variables independientes que influyen sobre las variables de interés, y un procedimiento cualitativo que permite indagar en las variables e interpretarlas según el contexto (Baptista, Fernández y Hernández, 2006).

Baptista, et al. (2006) describen que la investigación cuantitativa no experimental nos permitirá observar las variables y su relación en un contexto natural, es decir no es posible influir ninguna variable para después analizar los resultados. Por lo anterior se llevó a cabo una investigación mediante la indagación acerca de situaciones o problemáticas ya existentes en el ambiente laboral de las secretarías mecanógrafas en la actualidad, y en las que se involucran sus conocimientos y actitudes.

La investigación cualitativa se condujo en el ambiente natural en el que se desarrollan las variables que fueron determinadas por los participantes, tales como emociones, vivencias, entre otros (Baptista, Fernández y Hernández. 2006). Para lograr la obtención de la información que se analizó desde la perspectiva cualitativa los instrumentos que se utilizaron fueron la entrevista y la observación, pues la flexibilidad de ambos instrumentos brindó la oportunidad de que el individuo se expresara con libertad y mencionara la percepción que tiene de su desempeño en relación con sus capacidades además de su relación con compañeros de trabajo y jefes.

Las variables a evaluar fueron las necesidades de capacitación en relación al conocimiento, las habilidades y las actitudes que se requieren para desempeñar el puesto de secretaria administrativa en una escuela del Estado de México. Es importante destacar la búsqueda de la influencia de otras variables, tales como la motivación, el sueldo percibido, experiencia, conocimientos previos, preparación, relaciones laborales, entre otros.

### 6.2 Variables de interés

- Habilidades cognitivas que no poseen las secretarías de escuelas del Estado de México y que son necesarias para el desempeño laboral.
- Habilidades sociales que no poseen las secretarías de escuelas del Estado de México y que son necesarias para el desempeño laboral.
- Actitudes que no poseen las secretarías de escuelas del Estado de México y que son necesarias para el desempeño laboral.

### *6.3 Técnicas de investigación*

Para lograr obtener información acerca de las necesidades de capacitación, es necesario que se conozcan diversas variables en las que las participantes puedan expresar la percepción de su trabajo.

Se buscó el diseño de instrumentos flexibles para su aplicación e interpretación, tales como la entrevista, encuesta y observación no participante, éstas permitieron el registro y contención de la información.

#### *6.3.1 Construcción de Técnicas cualitativas*

La entrevista es un instrumento que permitió al facilitador obtener información verbal de las secretarias participantes apreciando también la comunicación no verbal mediante la interacción entre el entrevistador y la secretaria entrevistada (Solano, 2006), lo que se traduce en la obtención de información basada en la percepción y experiencia del entrevistado. Fue preciso utilizar una estructura o guion, establecer Rapport con cada secretaria entrevistada y dejar fluir la dinámica; la experiencia y habilidades del entrevistador fueron claves para aprovechar al máximo esta técnica.

Los principales tópicos de la entrevista fueron la experiencia y la percepción de las actividades laborales, así como la indagación referente a la participación en procesos de capacitación. Chiavenato (2011) recomienda la entrevista toda vez que supone una oportunidad de recopilar información a través de las personas que conocen el puesto, se tiene la oportunidad de aclarar dudas y es posible aplicar a todo tipo de puestos.

La observación No participante es un instrumento que se caracteriza por permitir la obtención de información sin la interrupción de las actividades cotidianas, se realiza por alguien ajeno a los intereses de la empresa o del empleado, es ideal para puestos en donde las actividades laborales son sencillas o repetitivas.

Con el Instrumento de observación y durante el tiempo en que se llevó a cabo, el facilitador tuvo la oportunidad de percibir e identificar situaciones que ocurren durante las actividades laborales (Solano, 2006) de las secretarias, tipo de actividades que desempeñan cotidianamente (obtenidas de las entrevistas previas), así como el tiempo en el que las efectúan y la eficacia con la que lo hacen. Esta técnica se llevó a cabo de manera No participante y refleja información de carácter cualitativo.

#### *6.3.2 Construcción de Técnicas cuantitativas*

Para obtener la información cuantitativa, se aplicó un instrumento de encuesta con el que se indagó a cerca de las percepciones generales del trabajo, las preguntas se diseñaron de manera que fueran de fácil comprensión y resolución; en este instrumento se abordaron temas relacionados con el tiempo de trabajo, las remuneraciones, las actividades que se realizan, horarios de trabajo, satisfacción laboral, etc.

Se enlistaron una serie de actividades, actitudes y acciones propias de las secretarias mecanógrafas, intercalando habilidades sociales básicas, avanzadas y relacionadas con los



sentimientos (Peñañiel y Serrano, 2010), esto a razón de tratar de relacionar algunas habilidades con las actividades secretariales.

En primer lugar, se indagan sus antecedentes laborales y sus oportunidades de capacitación, posteriormente se brinda una serie de habilidades a las que se propone calificar con el fin de conocer en promedio y según la percepción de las participantes, cual es la habilidad que consideran menos necesaria.

También se solicitó en el mismo instrumento contestar una sección referente a la identidad institucional, lo que permitiría conocer parte del ambiente laboral y la motivación (Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, s/d).

Finalmente se colocó una sección en la que las participantes debían de autoevaluar su desempeño a razón de una serie de actividades que se realizan de manera cotidiana en las oficinas (Londoño, 2007).

Cabe mencionar que a las participantes se les garantizó el anonimato con la finalidad de obtener la mayor sinceridad posible (Solano, 2006), además también se les explicó de manera verbal y clara el objetivo de la aplicación.

#### *6.4 Muestra*

La muestra fue no probabilística, las participantes en esta investigación fueron nueve secretarias mecanógrafas que laboran en una escuela de Nivel Medio Superior del Estado de México, en la que las actividades generales en el puesto de trabajo y los salarios son similares.

##### *6.4.1 Criterios de inclusión*

- Secretarias No contratadas por el Gobierno, es decir su contrato es directamente con la escuela y el salario es proporcionado
- Generar un programa de capacitación dirigido a secretarias mecanógrafas de una escuela del Estado de México para influir en su desempeño y estabilidad laboral.
- Sexo femenino.
- Edad mayor de 25 años.
- Antigüedad en el puesto un mínimo de 1 año.
- Escolaridad mínima bachillerato o equivalente.

#### *6.5 Escenario y procedimiento*

Para llevar a cabo la DNC se presentó a las autoridades educativas el Planteamiento del problema y el Marco Teórico para brindar un panorama que permitiera percibir la importancia de detectar las necesidades de capacitación del personal administrativo de las escuelas del Estado de México.

A las participantes se les brindó información acerca de los objetivos que se persiguen con la aplicación de los instrumentos, explicando la confidencialidad de las respuestas brindadas y el uso educativo que se derivarán de estas.

La entrevista se aplicó en horario laboral en los tiempos permitidos por las autoridades educativas, y sin intervenir en los procesos administrativos. La encuesta se aplicó posterior a la entrevista y en los mismos términos y horarios.

Al término de la aplicación de la entrevista y la encuesta que nos proporcionaron pautas para el instrumento de observación no participante, se procedió a su aplicación misma que se llevó a cabo durante la jornada de trabajo del personal administrativo.

## 6.6 Resultados de la Detección de Necesidades de Capacitación

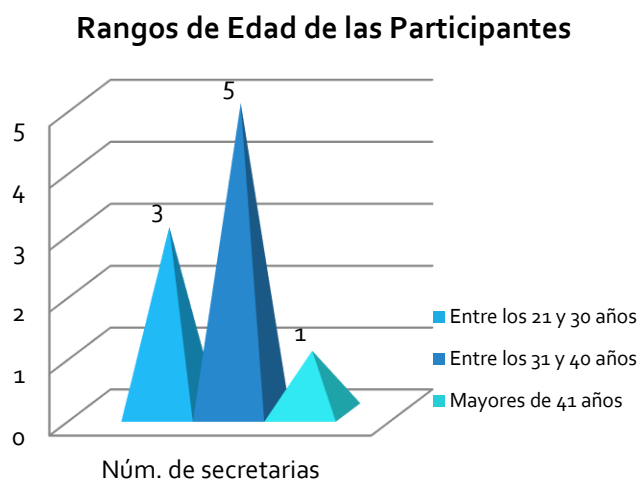
### 6.6.1 Datos Generales de las participantes

Conocer los antecedentes generales de las participantes puede brindar un panorama social de las secretarias entrevistadas, mismo que puede ayudar a comprender las necesidades pasadas, actuales y futuras en relación al trabajo y a su forma de vida.

Las 9 participantes son mujeres, la edad es mínima de 26 y máxima de 50; 5 de las 9 participantes tienen entre 30 y 40 años; 3 son menores de 30 y 1 es mayor de 40 (Figura 1).

Las secretarias mencionan que solicitaron el empleo por diversas razones; 4 secretarias por recomendación, 3 por situación económica, 1 por la flexibilidad de horario laboral y 1 por cambio de funciones.

Por otra parte, se encontró que 5 de las participantes son casadas y 4 son solteras; y de manera inversamente proporcional 4 de las participantes tienen hijos y 5 no. Estos datos pueden tener significado con relación a las participantes y su interés por el trabajo.



*Figura 1.*

Figura desarrollada a partir de los datos obtenidos de la aplicación del Instrumento Encuesta al Personal Administrativo de una Institución Educativa.

Referente a la antigüedad en el puesto se encontró que el menor tiempo de antigüedad en el empleo es de 2 años, el mayor tiempo es de 32 años, la antigüedad en el puesto se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1**

**Relación de Antigüedad de las secretarias en el Puesto y la Motivación Laboral**

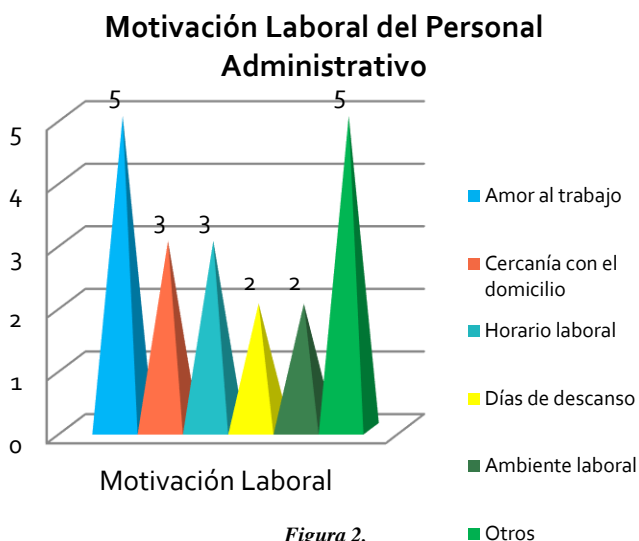
Núm. de secretarias	Años de antigüedad en el puesto	Motivos por los que siguen laborando en la Institución
2	2 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economía</li> <li>• Mejorar calidad de vida</li> <li>• Deseos de superación</li> <li>• Gusto por el trabajo</li> </ul>
1	3 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amor al trabajo</li> <li>• Ambiente laboral</li> <li>• Percepción de confianza por parte de los jefes</li> </ul>
2	4 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Días de descanso conforme al calendario escolar</li> <li>• Horario de trabajo</li> <li>• Relación con los (as) compañeros de trabajo</li> <li>• Gusto por el trabajo</li> <li>• Desarrollo de habilidades</li> </ul>
1	5 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción personal</li> <li>• Contribución laboral</li> </ul>
1	7 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cercanía al domicilio</li> <li>• Días de descanso conforme a calendario escolar</li> </ul>
1	10 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad de horarios</li> <li>• Cercanía con el domicilio</li> </ul>
1	32 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economía</li> <li>• Horario laboral</li> </ul>

Datos rescatados de la Entrevista aplicada al personal administrativo de una Institución Educativa

*6.6.2 Entrevista a las secretarias*

Durante la entrevista, 8 de las 9 participantes mencionaron que su domicilio de residencia es cercano al lugar de trabajo, sin embargo, solamente 3 lo mencionaron como referente motivacional para seguir laborando como secretaria (Tabla 1). Los motivos más mencionados por los cuales las secretarias siguen laborando actualmente en una Escuela Preparatoria del Estado de México son amor al trabajo, cercanía el domicilio de residencia

con el lugar de trabajo, horario laboral, días de descanso conforme al calendario escolar, ambiente laboral, factores económicos, desarrollo de habilidades, relación empleada-jefe (Figura 2).



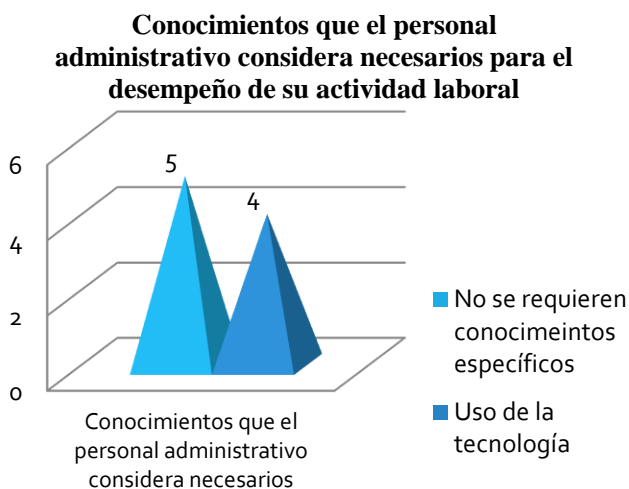
*Figura 2.*  
Figura generada a partir de los datos obtenidos en la Entrevista al Personal Administrativo de una Institución Educativa.

Acerca del conocimiento del puesto por parte de las secretarias en general es poco, pues al preguntarles acerca de las funciones que desempeña, así como el objetivo del puesto, manifiestan respuestas que describen las actividades de temporada así como las acciones cotidianas; 5 secretarias comentaron que si bien a través del convenio o por indicaciones de los superiores, conocen las actividades a desempeñar, pueden también desempeñar otras, esto derivado de la carga de trabajo por temporada o bien según las necesidades de las actividades del ciclo escolar, lo que conlleva incluso al incremento del horario laboral así como de responsabilidades. Las secretarias comentan que los procesos administrativos se han incrementado notablemente, lo que se traduce en el incremento de la carga laboral, no así de la compensación monetaria.

Con respecto al conocimiento que las participantes tienen acerca de los riesgos que se derivan de sus actividades laborales, una participante menciona el desgaste de la vista, mientras que 5 secretarias No consideran que existan riesgos en el desempeño de sus funciones y 3 más No habían pensado en ello.

En general las participantes consideran que su desempeño es bueno, y que este es el resultado de las experiencias previas a su empleo actual, así como los conocimientos adquiridos durante el tiempo laborando en su puesto de trabajo. Todas coinciden en que el desempeño laboral puede incrementarse mediante la capacitación, así como por

compensaciones monetarias. En este punto es importante señalar que ninguna secretaria mencionó, con respecto a su desempeño, el haber sido reconocida por sus jefes, los comentarios se dirigieron más bien hacia la ausencia de quejas en relación al trabajo entregado por cada una de ellas.



*Figura 3.*

Figura desarrollada a partir de las percepciones del personal administrativo participante en el Instrumento de Entrevista, en relación a los conocimientos requeridos para el desempeño del puesto obtenido.

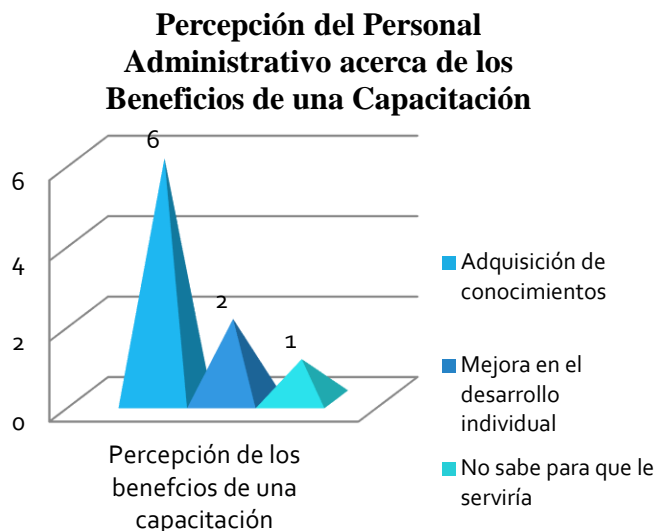
Durante la entrevista, las participantes mencionan que para mejorar el desempeño laboral es necesario poseer o desarrollar las siguientes habilidades: tolerancia, iniciativa, disponibilidad de horario, actitud de servicio, previsión, resolución de problemas, trabajo en equipo, amabilidad, organización, comunicación.

Referente a los conocimientos específicos para un buen desempeño de las funciones de las secretarías, 5 mencionaron que no es necesario, pues estos se adquieren gracias a la experiencia anterior y las actividades continuas propias del puesto actual; sin embargo 4 secretarías reconocen que el uso de la tecnología y de paquetería office son temas importantes que son necesarios dominar (figura 3).

Al preguntarles a las participantes acerca de cómo mejorar las habilidades para elevar el desempeño, 3 no saben cómo podían hacerlo, 2 mencionan que mediante la capacitación, las 4 restantes dividen sus respuestas entre atención a las actividades, mejorando la organización, actualización en computación y mediante el esfuerzo continuo.

Por otra parte, al preguntarles sobre temas de interés a tratar en una capacitación surgen diversos temas, tales como autoestima, motivación, ambiente laboral, uso de tecnologías, paquetería office, redacción, mecanografía, contabilidad, administración, organización de actividades administrativas, servicios, primeros auxilios y el uso de plataformas escolares. 6 participantes coinciden que los principales beneficios de una capacitación serían la

adquisición de conocimientos para la mejora en el desempeño de actividades, 2 mencionan que es un beneficio personal para el desarrollo individual y 1 menciona que no sabe para qué le podría servir (Figura 4).



**Figura 4.**  
Figura desarrollada a partir de las percepciones del personal administrativo participante en el Instrumento de Entrevista, en relación a los posibles beneficios de la participación en una capacitación.

### 6.6.3 Resultado de entrevista a Secretario Escolar (Jefe Inmediato de secretarías administrativas)

Se registró una entrevista con un Secretario Escolar (duración de 15 min. aprox.), responsable de la administración de trabajo dirigido hacia las secretarías de la Institución, él lleva en el cargo 9 años, mismos en los que ha tenido bajo su cargo la administración del trabajo. El secretario Escolar contestó una serie de preguntas dirigidas a conocer las actividades, conocimientos y habilidades de las secretarías que laboran en una Escuela Preparatoria del Estado de México.

El Secretario Escolar nos permitió conocer a través de sus respuestas que las secretarías que laboran en la Institución pertenecen a la comunidad en la que se encuentra instalada la Preparatoria, lo que en su opinión es un factor primordial para que las secretarías sigan laborando en la empresa. Para el Secretario Escolar lo más importante para laborar como secretaria es la atención al público; por otra parte, se reconoce que la capacitación que ha podido otorgarse a algunas secretarías es inherente al Sistema Escolar, pero no se capacita al personal en ningún área de conocimientos, habilidades o prevención de accidentes. En la entrevista no se habló de números o de cifras, simplemente se externó la visión que el Secretario Escolar tiene de la cotidianidad de las actividades de las secretarías, reconociendo que es importante el desarrollo personal de cada una de las señoritas del personal. Lo anterior se puede encontrar a manera de resumen en la Tabla 2.

**Tabla 2**

**Resumen de las Respuesta del Secretario Escolar durante la Entrevista**

<b>Tema</b>	<b>Respuesta del secretario escolar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Principal motivo por el que las señoritas solicitan el puesto de secretaria</b></li> </ul>	Búsqueda de desarrollo personal aunado a las necesidades personales.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Motivos por los que las secretarias continúan laborando en la Institución</b></li> </ul>	Cercanía al domicilio Facilidades para la atención a situaciones e índole personal Ambiente laboral.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Principales funciones de las secretarias</b></li> </ul>	Emisión de documentos Atención al público en general
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivo del puesto</b></li> </ul>	Desarrollo de las actividades administrativas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Similitud con otros puestos de secretaria</b></li> </ul>	Son actividades similares en relación a la captura de datos y emisión de documentos La diferencia radica en los objetivos de cada Empresa o Institución
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Eficiencia el desempeño</b></li> </ul>	Si hay eficiencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Habilidades necesarias para el desempeño</b></li> </ul>	Comunicación Secrecía Captura Compromiso Responsabilidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desarrollo de habilidades</b></li> </ul>	Ya poseían conocimientos previos Experiencia durante las actividades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conocimientos específicos requeridos en el puesto</b></li> </ul>	Computación de manera básica
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Participación de las secretarias en capacitación</b></li> </ul>	Solo algunas en relación a los programas escolares
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente laboral</b></li> </ul>	Bueno Con posibilidad de mejora a excelente Para lograrlo es necesario platicar con las secretarias para conocer las necesidades actuales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Capacitación para mejorar el desempeño de las secretarias</b></li> </ul>	Es importante la capacitación, previa revisión de las funciones y las necesidades que se tienen para proponer un tema De manera inmediata podría abordarse el tema de atención al público. Las secretarias participarían voluntariamente previo informe de actividades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Protocolos en caso de emergencia</b></li> </ul>	De manera general, no se les ha informado en qué consisten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Existencia de Riesgos laborales en el desempeño de las funciones de secretarias</b></li> </ul>	Si podrían tener alguna eventualidad

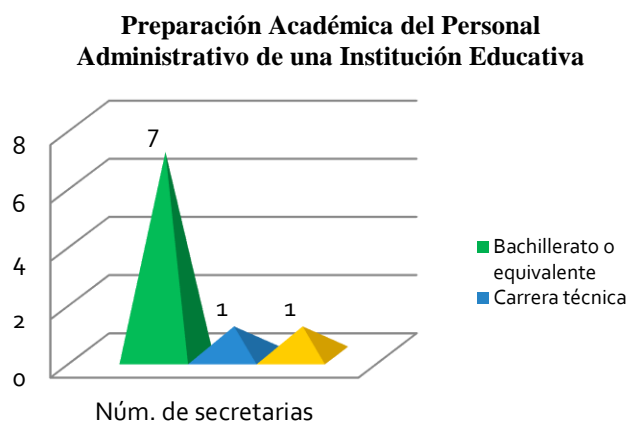
Datos rescatados de la entrevista aplicada al Secretario Escolar, Jefe Inmediato del Personal Administrativo.

#### 6.6.4 Resultados de la encuesta

Cada una de las participantes fueron abordadas de manera individual para interrumpir en la menor medida posible sus actividades laborales. Se solicitó a cada una que contestaran la entrevista en la que describieron sus situaciones socioculturales, así como antecedentes laborales y de capacitación (experiencia laboral), además de las actividades que realizan de manera cotidiana, algunas opiniones del ambiente laboral y de la identidad institucional, así como las necesidades que a razón de cada una de ellas es necesario atender para la mejora del desempeño en el trabajo.

##### 6.6.4.1 Preparación académica

Como se puede observar en la figura 5, el nivel de educación más común de las secretarías es el bachillerato o equivalente y en general no poseen formación secretarial.



**Figura 5.**

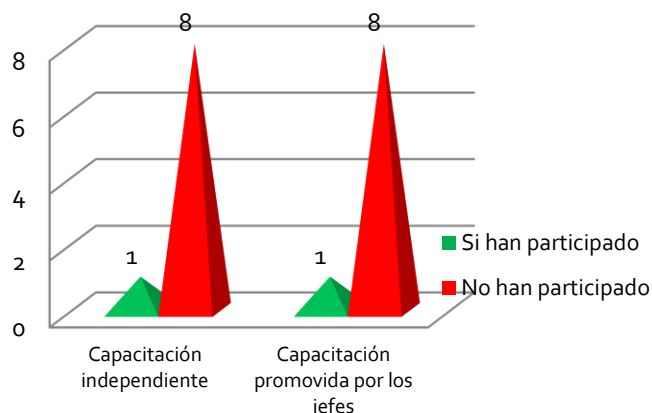
Datos Obtenidos de las respuestas brindadas por el personal administrativo participante en el Instrumento de Encuesta.

##### 6.6.4.2 Antecedentes de Capacitación

La cantidad de secretarías que no han tomado una capacitación de manera independiente es igual a 8, mientras que 1 si lo ha hecho para mejorar su desempeño aprendiendo acerca de paquetería office (Figura 6). La cantidad de secretarías que no han participado en algún tipo de capacitación promovida por los jefes inmediatos son 8, mientras que 1 si ha participado, el tema de dicha capacitación fue acerca del sistema escolar (Figura 6).



### Participación del personal administrativo en alguna Capacitación



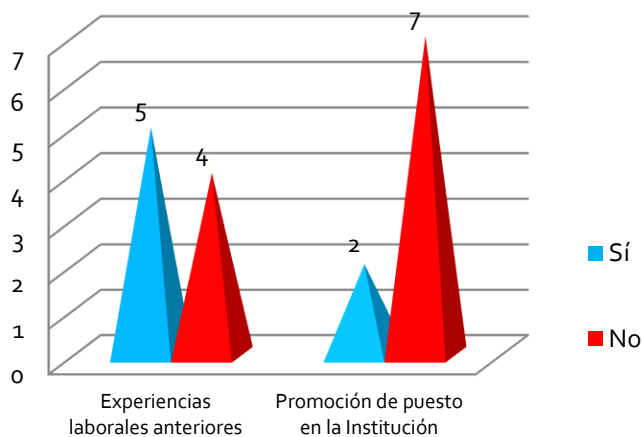
**Figura 6.**

Figura generada con los datos obtenidos de los Instrumentos de Encuesta, aplicados al personal administrativo.

#### 6.6.4.3 Experiencia laboral

En cuanto a la experiencia de las participantes con relación a trabajos anteriores y/o al actual; 5 participantes han tenido otras experiencias laborales como secretarias, mientras que para 4 no ha habido otras experiencias laborales en un puesto similar; 2 participantes han sido promovidas de sus puestos, mientras que 7 siguen en el mismo puesto.

### Experiencia Laboral del Personal Administrativo participante



**Figura 7.**

Figura generada con los datos obtenidos de los Instrumentos de Encuesta, aplicados al personal administrativo.

#### 6.6.4.4 Sentido de pertenencia a la Institución

En la sección correspondiente al sentido de pertenencia de las participantes con la Institución en la que laboran, las participantes respondieron como se muestra en la Tabla 3.

**Tabla 3**

**Percepción de la Identidad Institucional y la Satisfacción Laboral del personal administrativo participante**

Afirmación	% Totalmente en desacuerdo	%	%	%	%
		En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
• Me siento identificado con los valores y objetivos de la institución			11.11	33.33	55.55
• Mis jefes promueven el trabajo en equipo	22.22		22.22		55.55
• Las dificultades se solucionan con justicia	22.22		11.11	22.22	44.44
• Las relaciones con mis jefes son de cordialidad y afecto			11.11	33.33	5
• Las condiciones físicas de mi espacio de trabajo son óptimas	11.11		11.11	33.33	4
• Las relaciones con mis compañeros de trabajo son estables.			33.33	33.33	33.33
• Algunos compañeros de trabajo entorpecen las relaciones laborales	22.22	33.33	11.11	33.33	
• Me encuentro satisfecho con el sueldo que percibo	55.55		11.11	22.22	11.11
• Mi horario de trabajo es óptimo	11.11		44.44	22.22	22.22
• Las actividades que realizo son acordes a la descripción de mi puesto de trabajo	33.33		11.11	22.22	33.33

Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal administrativo participante.

6.6.4.5 Percepción del desempeño laboral

Con respecto a la percepción que cada una de las participantes tiene de su trabajo, los resultados de la encuesta se presentan en la Tabla 4 desarrollada en razón de algunas actividades cotidianas, se muestra el porcentaje obtenido por cada actividad y la percepción de las participantes.

**Tabla 4****Percepción del desempeño laboral**

<b>Actividades secretariales</b>	<b>Malo</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
<b>Atención al público</b>	11.11	11.11	66.66	11.11
<b>Atención telefónica</b>		11.11	88.88	
<b>Manejo del equipo de oficina</b>		22.22	66.66	11.11
<b>Manejo de paquetería Office</b>		55.55	44.44	
<b>Manejo de las Tecnología de la Información y la Comunicación</b>	11.11	22.22	55.55	11.11
<b>Comunicación con los compañeros de trabajo</b>		11.11	88.88	
<b>Resolución de problemas</b>		11.11	77.77	11.11
<b>Actitud de servicio</b>		11.11	66.66	22.22
<b>Liderazgo</b>	11.11	66.66		22.22
<b>Trabajo en equipo</b>	11.11		77.77	11.11
<b>Manejo de emociones</b>		44.44	55.55	
<b>Administración de tiempo</b>	11.11	33.33	44.44	11.11
<b>Toma de decisiones</b>		44.44	44.44	11.11
<b>Organización</b>	11.11	33.33	44.44	11.11
<b>Planeación</b>		55.55	33.33	11.11
<b>Innovación</b>		66.66	22.22	11.11

Datos obtenidos de las respuestas de las participantes en el Instrumento de Encuesta

#### 6.6.4.6 Habilidades Necesarias para el personal administrativo

Con relación a las funciones que se realizan, la experiencia individual, así como sus características particulares, durante la encuesta se expusieron una serie de habilidades, en las cuales se solicitó calificar de las más necesaria a la menos necesaria según sus percepciones particulares, los resultados se muestran en la Tabla 5.

**Tabla 5****Porcentaje de la Percepción de Habilidades del Personal Administrativo**

<b>Habilidad</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>P5</b>	<b>P6</b>	<b>P7</b>	<b>P8</b>	<b>P9</b>	<b>%</b>
<b>Conocimientos</b>	6	9	8	6	6	2	8	7	9	67%
<b>Organización</b>	7	8	3	8	9	5	6	9	1	65%
<b>Comprensión</b>	5	4	9	7	7	6	5	5	7	61%
<b>Memoria</b>	8	5	4	9	8	9	4	1	4	60%
<b>Atención</b>	9	7	7	3	4	1	9	3	8	56%
<b>Observación</b>	4	6	5	4	5	4	7	4	6	50%
<b>Evaluación</b>	1	3	6	5	1	3	1	8	5	36%
<b>Análisis</b>	2	2	2	2	3	7	3	2	3	28%
<b>Síntesis</b>	3	1	1	1	2	8	2	6	2	28%

**Datos obtenidos del Instrumento Encuesta. El resultado final es la proporción en porcentaje de las apreciaciones de las habilidades en la experiencia de las participantes.**

En la lista de habilidades calificadas por el personal administrativo (Tabla 5), se tiene que la habilidad que consideraron más necesaria son los conocimientos, por otra parte, las habilidades que consideraron menos necesarias fueron el análisis y la síntesis; la Figura 10 permite observar el promedio que obtuvieron las habilidades en función de las respuestas de las participantes.

En el mismo instrumento de Encuesta se enlistaron una serie de habilidades recurrentes en las actividades del personal administrativo, se solicitó calificar de mayor a menor de acuerdo con sus percepciones individuales y a la necesidad en el ámbito laboral, quedando calificadas de la siguiente manera:

**Tabla 6****Calificación de Habilidades según la percepción del personal administrativo**

Habilidad	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	Porcentaje
<b>Escuchar</b>	10	10	8	9	9	1	10	9	10	84%
<b>Conversar</b>	5	7	9	4	8	2	3	10	7	64%
<b>Compartir</b>	9	2	10	3	4	6	8	6	8	62%
<b>Cooperar</b>	8	6	3	7	3	3	9	5	9	58%
<b>Expresar</b>	4	9	2	6	7	4	5	8	6	56%
<b>Negociar</b>	3	8	5	8	6	9	2	4	2	52%
<b>Liderazgo</b>	6	1	1	10	10	10	6	1	1	51%
<b>Solicitar</b>	7	5	7	5	2	8	1	3	5	47%
<b>Defender</b>	2	3	5	2	5	7	7	2	4	41%
<b>Disculparse</b>	1	4	6	1	1	5	4	7	3	35%

Datos obtenidos del Instrumento Encuesta. El resultado final es la proporción en porcentaje de las apreciaciones de las habilidades en la experiencia de las participantes.

De las habilidades de la Tabla 6, se puede observar que, según el porcentaje obtenido, el personal administrativo considera más importante el Escuchar, mientras que considera menos importante el Disculparse (Tabla 6).

#### 6.6.5 Resultados de la Observación No Participante

La Observación No participante se realizó en dos días diferentes, cada uno de 50 minutos (tiempo otorgado por el Director Escolar), dando un total de 100 minutos de observación en horario indistinto, es decir en el entronque en el que se encuentra la mayor parte de secretariadel personal administrativo laborando. El lugar de observación es en las instalaciones en la sección de Dirección Escolar, misma que cuenta con un espacio muy reducido.

Durante la observación no participante a las integrantes del personal administrativo no se les previno de la práctica, por lo que no se percataron de la atención dirigida hacia ellas, sin embargo, si estaban conscientes de la permanencia de una persona ajena a la escuela y a las actividades cotidianas. Es importante señalar que las integrantes del personal administrativo atienden de manera individual a cada una de las tres secciones escolares (Dirección, Subdirección y Secretaría Escolar) lo que no las exime de atender a más personas durante sus actividades.

Se logró observar que la atención al público se centra de manera directa en el Director Escolar y demás directivos, así como en docentes y alumnos, aunque también el personal manual y algunos padres de familia que solicitaron la atención.

Una situación de relevancia detectada durante la observación es referente a la carga de trabajo, pues esto les exige mayor inversión de tiempo que no considera un pago, es decir secretarías del personal administrativo donan su tiempo para cumplir en tiempo con las actividades del día, un ejemplo de esto es la entrega de información y documentos para becas promovidas por el Gobierno del Estado de México, o bien los trámites propios a la afiliación de los estudiantes al IMSS. Cada actividad, aunque puede ser dirigida por una secretaria en específico, ve su proceso, desarrollo y culminación gracias al trabajo en equipo; en otras palabras el trabajo de una depende del de la otra, por lo que la comunicación, la cooperación, la comprensión, entre otros, son algunas de las características que en todo momento es necesario posean las secretarías.

El Jefe Inmediato del personal administrativo es el Director Escolar, persona con la que se firma el contrato; sin embargo, en unión con la Subdirección Escolar y la Secretaría Escolar se distribuyen las actividades laborales del personal administrativo, además se hacen los ajustes pertinentes para asignar en su momento las actividades de cada una de las secretarías. La distribución se hace principalmente por la necesidad de cumplir con las actividades administrativas inmediatas; sin embargo, también a razón de las consideraciones de los directivos en relación con el desempeño de las secretarías.

La figura del Secretario Escolar es la responsable de verificar la atención a las actividades que realizan integrantes del personal administrativo, de él depende la administración de material o recursos, así como el seguimiento a asistencia y condiciones físicas del lugar.

En relación con el tiempo de observación que se otorgó por parte del Director Escolar, se modificó el instrumento de observación propuesto en primera instancia; los resultados y anotaciones realizadas pueden consultarse en la Tabla 7.

**Tabla 7**

**Anotaciones durante la Observación No participante**

Fecha:	03/06/2019	Área:	Dirección escolar		Puesto observado:	Secretaria
Tiempo: 100 minutos						
Núm. de part. Obs.	Actividad	Evaluación			Observaciones	
		Suficiente	Regular	Deficiente	Habilidades sugeridas	
2	Comunicación por medio de Correo electrónico	Óptimo manejo del correo electrónico			Conocimientos Organización Análisis Comunicación verbal	
1	Comunicación entre el personal manual y el secretario escolar	Se atienden las solicitudes de las necesidades de material de limpieza sin ser la persona que tome decisiones			Organización Comunicación Responsabilidad Comprensión	
1	Secrecía en la reproducción de exámenes	Resguardo y organización de exámenes			Organización Secrecía Responsabilidad	
1	Captura de plantilla y de calificaciones del alumno		Captura óptima, lenta por los tiempos de entrega entre compañero		Organización Cooperación Agilidad de captura Atención	
2	Captura e información de alumnos y docentes en sistema		Captura óptima, lenta por otras actividades administrativas		Organización Análisis Agilidad de captura Cooperación	
1	Compromiso de atender trabajo fuera de la escuela en supervisión escolar o en la Ciudad de Toluca	----	----	----	No observado	
1	Responsabilidad de elaboración de cortes de caja		Depende de otras personas el avance del trabajo		Organización Secrecía	
1	Responsabilidad del registro de IMSS		No se tiene al 100% el registro, este trabajo depende de tramites por parte de los alumnos		Organización Análisis de información Agilidad de captura	
2	Responsabilidad de administrar espacios áulicos		Se invierte tiempo considerable durante el día para atender estos espacios		Cooperación Comunicación Atención Comprensión	
2	Responsabilidad en la elaboración de oficios y emisión de documentos varios	La elaboración se realiza de manera inmediata a la solicitud (depende del documento solicitado, el tiempo de entrega)			Organización Agilidad de captura	

1	Responsabilidad en la organización de becas	Se entrega lo que se solicita en las fechas marcadas, trabajo bajo presión de tiempo.	Organización Análisis Síntesis
2	Atención al público	Solamente dos secretarías atienden de forma obligatoria a las personas que llegan a Dirección Escolar, sin embargo esto puede deberse a la estructura de la oficina, misma que aísla a las demás secretarías.	Comunicación Facilidad de palabra Conocimiento de información específica

**Datos vaciados durante el proceso de Observación No participante a 9 personas del personal administrativo de una Institución de Educación.**

### 6.7 Análisis de los Resultados de la Detección de Necesidades de Capacitación

La aplicación de los instrumentos permitió la obtención de la información para su análisis de manera cuantitativa acerca de las habilidades cognitivas, sociales y actitudes que perciben las secretarías participantes.

Así mismo se obtuvo información cualitativa para su análisis e interpretación que se pudiera conjugar con la información cuantitativa obtenida.

Al tener los datos conjuntados se procede a su análisis mediante estadística descriptiva para cada variable, de distribución de frecuencias, ordenando los datos según las diversas categorías que se involucraron.

La presentación de gráficas brindó el panorama visual de la realidad laboral que manifiestan las participantes.

Otro método de análisis de datos fue mediante la interpretación de medidas de tendencia central, es decir la media, moda o mediana de las variables estudiadas según las categorías involucradas.

En los resultados obtenidos de las 9 participantes y según la metodología propuesta siguiendo el conteo de las respuestas que se han representado en gráficas se puede observar que de manera general las edades de las participantes comprenden entre los 30 y 40 años; 5 de ellas ya habían laborado como secretarías en otros empleos, sin embargo, solamente 1 cuenta con preparación técnica de secretariado; la antigüedad de las participantes en el puesto oscila entre los 2 y los 32 años, dando un promedio de 7.6 años de antigüedad; los factores predominantes para que las participantes siguen laborando en el puesto son principalmente el amor al trabajo, seguido del horario laboral y la cercanía del trabajo al domicilio; en estos últimos factores mencionados es interesante destacar que 5 de las participantes son personas casadas, por otra parte, 4 de las participantes son madres de uno o más hijos.

Es importante resaltar que independientemente de la preparación académica, la edad, la experiencia laboral, la antigüedad en el trabajo, la situación social de cada una de las participantes, 5 mencionan que no se requieren conocimientos específicos, mientras que 4 piensan que los conocimientos de paquetería office son necesarios para el desempeño de su



actividad laboral. En referencia al tema de capacitación, las secretarías participantes no habían considerado la necesidad de participar en alguna; si embargo al preguntar sobre los temas de mayor interés en alguna capacitación, se pensó en autoestima, motivación, ambiente laboral, uso de tecnologías, paquetería office, redacción, mecanografía, contabilidad, administración, organización de actividades administrativas, servicios, primeros auxilios y uso de plataformas escolares.

Por otra parte, y de manera similar que al ser cuestionadas acerca de las necesidades de capacitación, las participantes no habían considerado o pensado que durante el desempeño de su trabajo pudiera existir algún riesgo laboral.

Respecto a la satisfacción laboral, 5 de las participantes se sienten identificadas con los objetivos de la Institución, 5 consideran que el trabajo es promovido por los jefes, 5 se sienten satisfechas con las relaciones laborales con los jefes. Sin embargo, los rubros en los que las secretarías encuentran descontento son principalmente el sueldo percibido, 4 secretarías así lo consideran; seguido de las relaciones con los compañeros de trabajo mencionado por 3 secretarías; y finalmente las actividades realizadas no siempre se consideran acordes al puesto desempeñado, 3 secretarías.

Al solicitar a las participantes una calificación de su desempeño laboral en relación a actividades que realizan de manera cotidiana, estas consideran que en general el resultado es bueno, sin embargo, las actividades menor puntuadas fueron la innovación y el liderazgo, seguido de la planeación y el manejo de paquetería office, considerando que también hace falta mejorar en el manejo de emociones y la toma de decisiones.

Finalmente, las habilidades que las secretarías consideran necesarias para logara mejorar su desempeño son los conocimientos seguido de la organización, mientras que las de menor consideración fueron el análisis y la síntesis. Las acciones que las secretarías consideran más importantes para el desempeño de sus funciones son el escuchar seguido del compartir, mientras que las de menor consideración fueron el disculparse, seguido de defender.

Los resultados que se presentan en las gráficas y las tablas no muestran problema consistente en cuanto al desempeño de las secretarías, lo anterior aunado a la percepción que tanto el jefe inmediato como las propias secretarías tienen acerca de las actividades laborales cotidianas, se puede interpretar que el personal administrativo participante considera que su desempeño es adecuado. Sin embargo, es necesario que las secretarías y los mismos jefes inmediatos consideren la posibilidad de la implementación de una Capacitación basados en sus mismas consideraciones y percepciones. Por lo anterior a continuación se presenta un análisis interpretativo de las respuestas obtenidas en los instrumentos de entrevista, encuesta y observación.

Si bien tanto el jefe inmediato como las secretarías en general consideran que no existen conocimientos específicos necesarios para el buen desempeño de las actividades, es de resaltar que la paquetería office, así como el uso de las Tecnologías de la información son punto de partida para solicitar el puesto de secretaria administrativa pero sobre todo para conservarlo y desarrollarlo con éxito, pues es precisamente que “en la actualidad es necesario

y oportuno la ayuda de la tecnología (...), obtener preparaciones continuas (...) con la finalidad de obtener mayor conocimientos y aplicarlos acordes a su perfil...” (Ordoñez y Sánchez, 2018, párr. 7).

La emisión de documentos es la actividad más mencionada por las secretarias y por el mismo secretario Escolar, esta actividad se desarrolla mediante el uso de Equipo de Cómputo, además de que el envío puede ser de manera impresa, así como por correo electrónico, por lo que el manejo del equipo de cómputo, las TIC'S y Paquetería Office es trascendente para el desempeño de las actividades secretariales. La misma emisión de documentos exige la agilidad de captura y posteriormente supone (debido a la acumulación de los mismos) la organización del trabajo realizado. Por lo tanto, Archivar es una actividad recurrente de las secretarias, actividad que requiere organización y análisis de la información.

Al dirigir la atención al indagar sobre las actividades de las secretarias, es notable que las actividades fueron muy específicas en relación a las acciones que realizan día con día, sin embargo, en ningún momento mencionaron la Atención al Público (mismo que se extiende a alumnos, docentes, padres de familia, entre otros; además de ser de manera directa o presencial, vía correo electrónico o bien por medio de vía telefónica) y esto solo fue mencionado por el Secretario Escolar. Esta actividad es una de las mayormente desempeñadas pero que puede no ser contemplada como parte inherente de sus funciones. Para llevar a cabo esta actividad se requiere comprensión por parte de la secretaria, así como facilidad de palabra, comunicación y conocimiento de información específica en cuanto a procesos o trámites escolares.

Considerando las respuestas brindadas en las entrevistas, se pudo apreciar que las secretarias conocen las actividades que realizan durante la jornada laboral, pero no reconocen en sus funciones la responsabilidad que se adquiere en el puesto, las gestiones que se realizan, la dirección de sus actividades, o la lógica en la secuencia laboral, tampoco conocen la descripción de su puesto, es decir se les ha indicado lo que es necesario hacer en las actividades diarias, pero no conocen (por qué tal vez no lo haya) los objetivos o la descripción de su puesto.

En cuanto a la Satisfacción laboral y la Identidad Institucional, destacan que las afirmaciones “Las relaciones con mis compañeros de trabajo son estables, Algunos compañeros de trabajo entorpecen las relaciones laborales y Las actividades que realizo son acordes a la descripción de mi puesto de trabajo” no son del todo estables entre las participantes, es decir no todas están de acuerdo con las afirmaciones, marcando una duda razonable en cuanto a la percepción de la satisfacción laboral generalizada, lo anterior sin mencionar la falta de satisfacción en cuanto al sueldo percibido.

El secretario escolar destaca que las actividades más necesarias durante una jornada de trabajo de las secretarias son la comunicación (la observación nos permitió observar esto entre el personal manual, las secretarias y el secretario escolar, así como la comunicación vía electrónica y vía telefónica, así como en la atención al público); la captura de información (que se observó en plataforma escolar de datos de alumnos y docentes), secrecía (al estar en contacto con exámenes para los alumnos y al cargar información en plataforma de datos de

alumnos y docentes) y la responsabilidad (de administrar espacios áulicos, mantener organizados documentos, la elaboración de cortes de caja, registrar a los alumnos en el IMSS); todo lo anterior es en resumen un día común en las actividades laborales, pero que se realiza en tiempos establecidos, lo que se traduce, según lo observado y las apreciaciones de las secretarías, en carga de trabajo.

#### *6.7.1 Institución Educativa de Nivel Medio Superior en el Estado de México*

Gutiérrez, (2009) en un análisis general de las Preparatorias Oficiales del Estado de México, menciona que la población atendida en estas es el reflejo claro de lo que se vive en el país en términos de riqueza, pobreza, acceso a la información, ignorancia, oportunidades, entre otras, la autora también hace referencia al crecimiento cuantitativo en los planteles (incluye infraestructura y matrícula atendida), pero no así un crecimiento cualitativo que denote una baja en indicadores como ausentismo o reprobación. Lo mencionado en estas líneas nos ubica en el entendimiento de que se generan procesos administrativos varios y que la atención al público se lleva a cabo de manera constante.

Según la SEP (2004), en el Manual de Normas para la Administración de Recursos Humanos en la Secretaría de Educación Pública, las Escuelas Preparatorias que pertenecen a la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS), además de mencionar que se cuenta con 5 modelos de personal con características propias para atender la función educativa, dentro de las cuales se mencionan al personal docente, al personal de apoyo y asistencia a la educación y a los servidores públicos de mando, pero no se enlistan otros Recursos Humanos necesarios tales como el personal manual y administrativo de las Instituciones. En otras palabras, se contempla al personal pagado por el Gobierno del Estado, pero no se toma en cuenta la Administración y Desarrollo del personal contratado con los recursos autogenerados por la Institución.

Por otra parte en el Manual de Normas y Procedimientos de Desarrollo y Administración de Personal (2005) se explica la importancia de justificar la contratación por obra determinada (tal como se encuentra el personal administrativo participante), es decir de forma eventual, quedando sujeto a consideraciones de las autoridades de cada plantel educativo y a la aprobación de autoridades de la Subdirección de Bachillerato General; en otras palabras la decisión de contratación requiere de la aprobación jerárquica, pero no significa la adquisición de responsabilidades para con el personal administrativo.

El comparar este tipo de administración con anteriores o bien con otras escuelas de diversos niveles del Estado de México no atrae otro tipo de dato, es decir predomina la forma de trabajo y contratación para el personal de apoyo eventual y se carece de opciones de crecimiento, desarrollo o capacitación.

Las Escuelas de Nivel Medio Superior como en la que se llevó a cabo la recolección de información son escuelas en las que predomina la contratación eventual del personal administrativo que presta sus servicios, esto implica no contar con prestaciones de ley como apoyo a la vivienda, seguro médico, fondo de jubilación o apoyo al desarrollo.

Las principales funciones que se atienden son los procesos administrativos inherentes a la comunidad escolar en la que se incluyen alumnos, docentes, padres de familia, finanzas, entre otros y que son reportados inmediatamente a la supervisión escolar. Las principales actividades que se realizan durante la jornada laboral son atención al público, captura de información, organización de expedientes varios. En resumen, las Instituciones de Educación pertenecen al giro de servicios, no solamente de tipo educativo, toda vez que los procesos administrativos son parte necesaria e indispensable que permite un libre tránsito por la educación de los alumnos en el nivel educativo.

Organigrama de una Escuela Preparatoria Oficial del Estado de México

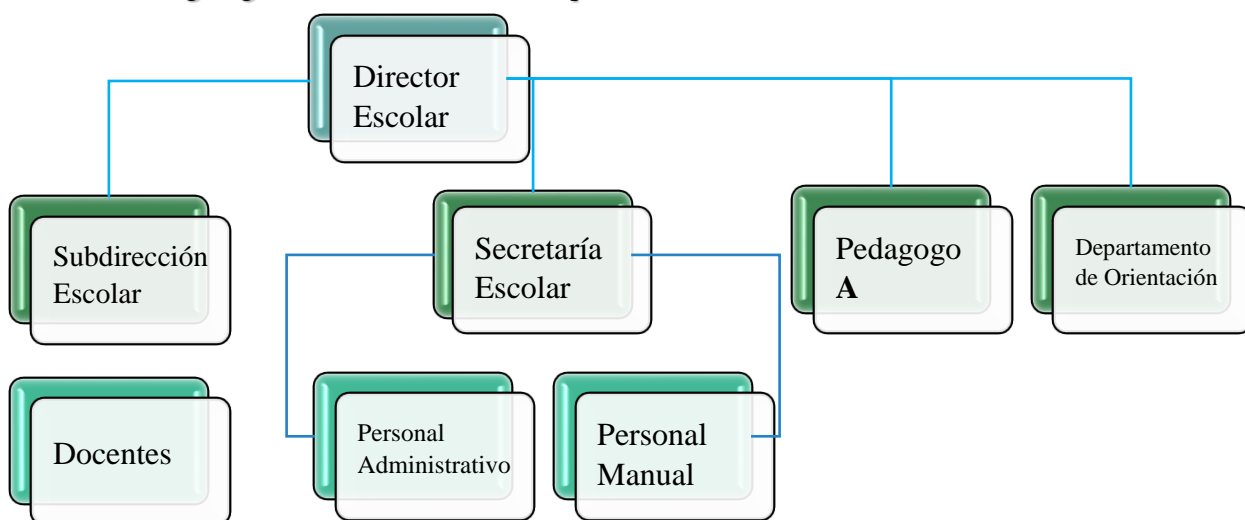


Figura 12

Propuesta de Organigrama de una Escuela Preparatoria Oficial del Estado de México

### 6.7.2 Comentarios del Análisis de los resultados de la Detección de Necesidades de Capacitación

Considerar la capacitación para influir en el desempeño laboral contempla el educar para desarrollar en el personal la actitud proactiva, la innovación, el desarrollo social, así como la capacidad investigativa (Bermúdez, 2014) referente a su contexto y sus necesidades específicas y actuales.

Para las secretarías es fundamental mantener una organización laboral que les colabore en la mejora de su desempeño, toda vez que la carga de trabajo supone mayor inversión de tiempos laborales y no así de remuneración económica; en otras palabras, la buena administración de tiempos y la organización óptima de las actividades se conjugan para la mejora del desempeño laboral.

De acuerdo con lo observado y a las respuestas obtenidas, es conveniente influir en el desarrollo de habilidades como la comunicación y el trabajo en equipo considerando además

la actitud de servicio, para mejorar el ambiente laboral, el desempeño y el desarrollo personal, lo anterior puede beneficiarse con las acciones de escuchar, expresar, cooperar y compartir.

Las respuestas de las participantes arrojaron un dato curioso, pues expresaron la creencia o percepción de que no se requieren conocimientos específicos para el desarrollo de las actividades laborales; este es un punto de suma importancia, pues partiendo desde el uso de las tecnologías de la información, recorriendo los procesos y trámites propios de la Preparatoria y pasando por procesos administrativos como lo son cortes de caja, me parece que es importante que estos conocimientos específicos sean adquiridos; además de otros conocimientos tan requeridos como los son la redacción y la ortografía.

El no haber participado en procesos de capacitación e incluso el no haberlos considerado desde su contratación permite la percepción de satisfacción en las actividades secretariales, que va desde las secretarias, pasando por los jefes inmediatos, incluso llegando hasta los principales dirigentes a nivel Estado de México, pues son éstos últimos quienes establecen las pautas de contratación, mismas que como ya se mencionó no incluyen prestaciones de ley y tampoco capacitación laboral. Las secretarias se encuentran disfrutando de los beneficios que ofrece el empleo (horario y cercanía al domicilio); sin embargo, no han considerado su crecimiento o desarrollo profesional-individual en éste.

Finalmente, el desconocimiento de los riesgos laborales a los que se están expuestos en el lugar de trabajo de una secretaria es un tema importante que requiere ser abordado como en cualquier otro empleo, es importante reconocer que existen factores como la carga de trabajo, los horarios, la falta de capacitación, la ergonomía, entre otros que se suman al incremento de los riesgos laborales.

## 7. Propuesta de un programa de Capacitación para el personal Administrativo de una Institución Educativa.

### *7.1 Presentación*

La capacitación es una actividad inherente a las funciones laborales propias de toda empresa o Institución, todo en cumplimiento a la LFT (2019) que en su artículo segundo menciona que la capacitación debe de ser de forma continua y brinda como resultado si el incremento de la productividad, pero en beneficio de ambas partes, el beneficio para el trabajador es la oportunidad de “mejorar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad” LFT (2019). Descubrir en las secretarias oportunidades de desarrollo y crecimiento, significa el beneficio también de la Institución, que actúa ante la importancia de las actividades de las secretarias reconociendo su valor, lo que permite el incremento de la motivación de las participantes.

El personal administrativo contratado con recursos autogenerados en una Institución de Educación puede y debe de ser capacitado permitiendo mejorar el desempeño de sus actividades mediante el proceso de enseñanza-aprendizaje, por lo que es necesario aprovechar el tiempo destinado para esto en horarios laborales y en épocas de baja demanda, con la finalidad de disminuir en la menor medida posible el descuido de las actividades o en

perjuicio de sus horarios no laborales. Para conseguir la menor afectación posible, se sugiere una Capacitación en el lugar de trabajo mediante la Instrucción Directa sobre el Puesto, en la que el contenido se caracterizará por temas que permitan la transmisión de información, desarrollo de habilidades y de actitudes.

### *7.2 Objetivo del Programa de Capacitación*

Influir positivamente en el desarrollo y crecimiento profesional así como en el individual del personal administrativo, mediante la instrucción de habilidades cognitivas, sociales y actitudes requeridas en el desarrollo de sus actividades laborales y que permitan mejorar el desempeño y la calidad del servicio.

### *7.3 Alcance*

El programa se encontrará dirigido a 9 secretarías que forman parte del personal administrativo de una Institución de Educación del Estado de México que no cuentan con prestaciones de ley; sin embargo, se espera que sirva como punto de partida para la capacitación de personal de nuevo ingreso.

### *7.4 Encargado de la Capacitación*

Es importante que el instructor domine el o los temas a abordar, tales como administración de los recursos humanos, administración escolar, comportamiento humano, procesos de capacitación y desarrollo de personal, así como el conocimiento en normatividad laboral, lo que le permita fluir el proceso de capacitación. La facilidad de palabra y la integración de grupos son características importantes para el desarrollo de los temas y las actividades propuestas en el presente. Se recomienda que el capacitador tenga preparación psicológica con conocimientos en el ámbito organizacional y el manejo de grupos de trabajo.

La persona a capacitar puede ser una persona externa o bien el jefe inmediato, o en el caso de aplicar, la jefa de secretarías, previa preparación de temas o bien participación en los mismos.

### *7.5 Técnicas a utilizar*

El tipo de capacitación a desarrollar es correctivo, pues se pretende influir en un comportamiento existente, modificándolo en beneficio de las participantes y de la Institución. La capacitación se llevará a cabo de manera grupal y presencial preferentemente en horarios laborales en la Institución de origen mediante la técnica de enseñanza programada (Davis y Werther, 2008). Las técnicas de instrucción pueden ser varias, en este caso utilizaremos tres que son oportunas para grupos pequeños:

- Participación interrogativa, se caracteriza por ser una técnica con la que se puede obtener información general de conocimientos o pensamientos individuales en un ámbito grupal, fomentando la comunicación y la participación (STPS, 2008).
- Participación colaborativa, en los que los participantes puedan interactuar, permitiendo el acercamiento entre ellos, el intercambio de conocimientos y experiencias, así como el fomento a la colaboración del trabajo en equipo, lo que se traduce en la construcción de conocimientos (Revelo, Collazo y Jiménez, 2018).

- Expositiva (conferencia), en donde se dé a conocer a los participantes conceptos e información relevante sus actividades, así como a los riesgos laborales. Es importante que el instructor de temáticas específicas domine el o los temas a abordar, ayudando a las participantes a resolver dudas y obtener nuevos conocimientos (STPS, 2008).

### 7.6 Recursos didácticos

Los recursos didácticos a utilizar se enlistan a continuación

- Hojas, lápices, colores
- Pizarrón o rotafolio, marcador o pintarrón.
- Cañón, proyector, presentación PPT, video

### 7.7 Financiamiento

Los gastos deberán de ser asumidos por los jefes inmediatos a través de los recursos autogenerados por la escuela.

### 7.8 Presupuesto

<b>Descripción</b>	<b>Presentación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
<b>Papel (paquete)</b>	Unitario	1		
<b>Lapiceros</b>	Caja	1		
<b>Refrigerios</b>	Unitario	10		
<b>Honorario de expositores</b>	Global			
<b>Imprevistos</b>	Global			
<b>Total del presupuesto</b>				

### 7.9 Temario de la capacitación

Desarrollo y Capacitación dirigido al personal administrativo, secretarias mecanógrafas.

1. Habilidades técnicas necesarias para el desempeño laboral.
  - 1.1 Tecnologías de la Información y Comunicación
  - 1.2 Riesgos laborales
2. Habilidades cognitivas y sociales necesarias para el desempeño laboral.
  - 2.1 Trabajo en equipo
  - 2.2 Comunicación y asertividad
  - 2.3 Las emociones en el trabajo
3. Actitudes necesarias para el desempeño laboral.
  - 3.1 Actitud de servicio

### 7.10 Desarrollo del Programa de Capacitación

<b>Tema 1</b>	<b>Habilidades técnicas necesarias para el desempeño laboral.</b>	<b>Duración</b>	<b>4 horas</b>
<b>Objetivo del tema</b>	La participante identifica y relaciona los conocimientos requeridos para el desempeño laboral de la actividad administrativa de las secretarías en sus actividades cotidianas coadyubando en el desarrollo profesional y personal.		

Contenido Temático	Técnicas instruccionales	Objetivo
<b>1.1 Tecnologías de la Información y Comunicación</b> <b>1.1.1 Concepto</b> <b>1.1.2 Características</b> <b>1.1.3 Generaciones tecnológicas</b> <b>1.1.4 Redes sociales y la actividad laboral</b> <b>1.1.5 La nube y el respaldo de la información</b>	<p>Se solicita al grupo a capacitar la participación efectiva, respondiendo a cuestionamientos para conocer el grado de dominio de cada uno de los temas (Técnica interrogativa)</p> <p>La técnica colaborativa permitirá realimentar las participaciones que se realicen durante la duración del desarrollo del tema.</p> <p>La técnica expositiva dota de la concreción de los comentarios vertidos por parte de los participantes, enfocándose el desarrollo en cada uno de los temas previstos y solucionando dudas pertinentes.</p>	<p>La participante conocerá las ventajas y los usos más recurrentes del uso de las tecnologías de la información y la comunicación en el área administrativa, además de identificar la importancia del aprendizaje constante en sus actividades laborales.</p>
<b>1.2 Riesgos laborales</b> <b>1.2.1 Ergonomía</b> <b>1.2.1.1 Carga física de trabajo: postura, fatiga y lesiones</b> <b>1.2.1.2 Ventilación: Clima, afecciones musculares, gripes</b> <b>1.2.1.3 Iluminación: Niveles inadecuados de iluminación, fatiga visual</b> <b>1.2.1.4 Uso de pantallas: Deslumbramiento, fatiga visual, trastornos visuales</b>	<p>Se solicita al grupo a capacitar la participación efectiva, respondiendo a cuestionamientos para conocer el grado de observación del lugar de trabajo y la relación de este con su bienestar (Técnica interrogativa).</p> <p>La técnica colaborativa permitirá realimentar las participaciones mediante el intercambio de las ideas que se expongan durante el desarrollo del tema.</p> <p>La técnica expositiva concreta el tema mencionando los principales riesgos laborales a los que se encuentra expuesto el personal administrativo.</p>	<p>La colaboradora administrativa participará en el descubrimiento del entorno físico de su lugar de trabajo y los riesgos laborales a los que se encuentra expuesta a fin de promover el autocuidado.</p>
<b>1.3 El estrés laboral</b> <b>1.3.1 Factores de riesgo psicosocial (NOM 035)</b>	<p>Derivado de el tema anterior se prosigue con el tema de esta sección mediante la técnica</p>	<p>La colaboradora reconocerá los principales</p>



---

expositiva, brindando la información necesaria para el reconocimiento del estrés y los factores que lo provocan.

factores de estrés, así como el impacto en la salud, además de la inclusión del estrés como factor de riesgo psicosocial

---

**Referencias**

Dirigido a

- Castro, S., Guzmán, B. y Casado, D. (2007). Las Tic en los procesos de enseñanza y aprendizaje. *Laurus*, 13(23), Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/761/76102311.pdf>
- Fundación para la prevención de riesgos laborales (2015). Portal de los riesgos laborales de los trabajadores de la enseñanza. Recuperado de <https://riesgoslaborales.saludlaboral.org/portal-preventivo/riesgos-laborales/riesgos-laborales-segun-los-lugares-de-trabajo/secretaria/>
- Londoño, M. (2007). Habilidades de Gestión para la secretaria eficaz. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?id=w2L2ijFDKukC&lpg=PA27&dq=funciones%20de%20una%20secretaria%20administrativa&pg=PA73#v=onepage&q=funciones%20de%20una%20secretaria%20administrativa&f=false>
- STPS (2018). NOM-035-STPS-2018 Factores de riesgo psicosocial Identificación, análisis y prevención. Recuperado de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/503381/NOM035\\_guia.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/503381/NOM035_guia.pdf)

Personal administrativo (secretarias mecanógrafas)

---

<b>Tema 2</b>	<b>Habilidades cognitivas y sociales necesarias para el desempeño laboral</b>	<b>Duración</b>	<b>8 horas</b>
<b>Objetivo del tema</b>	La participante aprende la importancia del desarrollo de las habilidades cognitivas y sociales con el fin de modificar la conducta en beneficio de su desempeño laboral y su desarrollo personal, influyendo en el trabajo en equipo, la mejora de la comunicación y el trabajo en el manejo de emociones.		

<b>Contenido Temático</b>	<b>Técnicas instruccionales</b>	<b>Objetivo</b>
<b>2.1 Trabajo en equipo</b>	Se solicita al grupo participante su colaboración mediante el intercambio de ideas respecto a las actividades laborales concretas a su ramo, en las que se visualicen los momentos en los que se propicia el trabajo en equipo.	La participante reconocerá los diferentes momentos del trabajo en equipo en sus actividades laborales cotidianas, a fin de fomentar e incrementar éste para el logro de objetivos en común.
<b>2.1.1 El diálogo</b>		
<b>2.1.2 La resolución de problemas</b>	Entre todas las participantes se construye la importancia del dialogo, la resolución de problemas y la realimentación entre iguales como parte necesaria para fomentar el trabajo en equipo.	
<b>2.1.3 La realimentación entre iguales</b>	La técnica expositiva permitirá puntualizar las características del trabajo en equipo, así como la necesidad y los beneficios que conlleva el practicarlo activamente.	
<b>2.2 Comunicación y asertividad</b>	La técnica expositiva permite brindar a las colaboradoras definiciones puntuales de la Comunicación y la Asertividad como habilidades inherentes de las secretarias y de los seres humanos en general.	Las participantes de la capacitación valorarán el desarrollo de habilidades sociales como parte de la mejora del desempeño laboral y como parte inherente del desarrollo individual o personal.
<b>2.2.1 Comunicación eficaz</b>		
<b>2.2.1.1 Comunicación verbal</b>	Es importante exponer de manera eficaz todos los conceptos de este bloque, de tal manera que se permita la posterior participación ejemplificando el uso de las diferentes habilidades en el ámbito laboral, así como la importancia que tienen en la mejora del desempeño laboral y personal.	
<b>2.2.1.2 Comunicación no verbal</b>		
<b>2.2.2 Asertividad</b>		
<b>2.2.3 Empatía</b>		
<b>2.2.4 Relaciones públicas</b>		
<b>2.3 Las emociones en el trabajo</b>	La técnica interrogativa permite obtener la percepción general de las participantes en referencia a la aparición de emociones en el trabajo, generando una lluvia de ideas que al visualizarse permite reconocer la necesidad	La participante expresará e identificara momentos en los que es
<b>2.3.1 Tipos de emociones</b>		
<b>2.3.2 Autocontrol</b>		

<b>2.3.3 Motivación</b>	de manejar las emociones en los diferentes momentos laborales, de tal manera que colaboren en el crecimiento individual o personal y por ende en el desempeño laboral.	importante el manejo de las emociones para lograr un crecimiento personal e individual.
<b>2.3.4 Orientación al servicio</b>		
<b>2.3.5 Gestión de conflictos</b>	La técnica expositiva permitirá ampliar los conceptos del bloque, ejemplificando con situaciones mencionadas por las participantes, enfatizando en la importancia del desarrollo de habilidades en el ámbito laboral y en el crecimiento personal.	
<b>2.3.6 Negociación</b>		

Referencias	Dirigido a:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Londoño, M (2016). Asistentes y Secretarias ¿Una profesión de riesgo? Recuperado de <a href="https://books.google.com.mx/books?id=ytB7DQAAQBAJ&amp;pg=PT11&amp;dq=secretarias&amp;hl=es-419&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwiwoZfZqOHIAhVwJTQIHY_mBeIQ6AEIRTAE#v=onepage&amp;q=secretarias&amp;f=false">https://books.google.com.mx/books?id=ytB7DQAAQBAJ&amp;pg=PT11&amp;dq=secretarias&amp;hl=es-419&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwiwoZfZqOHIAhVwJTQIHY_mBeIQ6AEIRTAE#v=onepage&amp;q=secretarias&amp;f=false</a></li> <li>• Goleman, D. (1996). Inteligencia Emocional de Daniel Goleman. España: Kairos.</li> <li>• Whoshat. (2014) El perfil de una verdadera secretaria ejecutiva. Recuperado de <a href="https://books.google.com.ec/books?id=pZVABAAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;dq=manual+de+una+secretaria+ejecutiva&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjXtJen_o7ZAhWiuVkkHRrJBUCQ6AEIJTAA#v=onepage&amp;q&amp;f=false">https://books.google.com.ec/books?id=pZVABAAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;dq=manual+de+una+secretaria+ejecutiva&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjXtJen_o7ZAhWiuVkkHRrJBUCQ6AEIJTAA#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a></li> </ul>	Personal administrativo (secretarias mecanógrafas)

**Tema 3 Actitudes necesarias para el desempeño laboral.****Duración**  
**2 horas**

<b>Objetivo del tema</b>	La participante aprende la importancia del desarrollo de las habilidades sociales con el fin de modificar o reforzar la conducta en beneficio de su desempeño laboral y su desarrollo personal.
--------------------------	---

<b>Contenido Temático</b>	<b>Técnicas instruccionales</b>	<b>Objetivo</b>
<b>3.1 Actitud de Servicio</b>	La colaboración de las personas	La participante reconoce el
<b>3.1.1 Actitud y Conducta</b>	participantes se lleva a cabo al solicitar describan las actividades más realizadas durante la jornada de trabajo, de tal manera que reconozcan el constante servicio brindado a la comunidad escolar, así como la atención que se brinda en cada uno de estos momentos.	servicio como eje del trabajo y lo identifica en diversas actividades cotidianas.
<b>3.1.2 Calidad en el servicio</b>	Se lleva a cabo una técnica expositiva en la que se definen los conceptos de actitud, así como una clasificación basados en su elemento esencial, ya sea el cognitivo, el afectivo o bien el conductual.	
<b>3.1.3 Atención al cliente</b>	Se interroga a las participantes para conocer acerca de la atención a la comunidad escolar en general y a las diferentes situaciones adversas que se enfrentan en las actividades laborales en relación con la atención al público.	
<b>3.1.4.1 Tipos de cliente</b>		
<b>3.1.4.2 Atención personal</b>		
<b>3.1.4.3 Atención telefónica</b>		

<b>Referencias</b>	<b>Dirigido a:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Álvarez, M., López, S. y Ortego, M. (s/d). Tema 4. Las actitudes. Ciencias psicosociales I. Recuperado de <a href="https://ocw.unican.es/pluginfile.php/1420/course/section/1836/tema_04.pdf">https://ocw.unican.es/pluginfile.php/1420/course/section/1836/tema_04.pdf</a></li><li>• Comportamiento organizacional (s/d). Actitudes. Comportamiento organizacional. Recuperado de <a href="https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md1/unida/RH/CO/CO_S05/CO05_Lectura.pdf">https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md1/unida/RH/CO/CO_S05/CO05_Lectura.pdf</a></li><li>• Londoño, M. (2007). Habilidades de Gestión para la secretaria eficaz. Recuperado de <a href="https://books.google.com.mx/books?id=w2L2ijFDKukC&amp;lpg=PA27&amp;dq=funciones%20de%20una%20secretaria%20administrativa&amp;pg=PA73#v=onepage&amp;q=funciones%20de%20una%20secretaria%20administrativa&amp;f=false">https://books.google.com.mx/books?id=w2L2ijFDKukC&amp;lpg=PA27&amp;dq=funciones%20de%20una%20secretaria%20administrativa&amp;pg=PA73#v=onepage&amp;q=funciones%20de%20una%20secretaria%20administrativa&amp;f=false</a></li><li>• Parera, C. (2005). Manual de Perfeccionamiento para secretarias. Recuperado de <a href="https://books.google.com.mx/books?id=WevnlM_IMbYC&amp;pg=PA221&amp;dq=secretarias&amp;hl=es-">https://books.google.com.mx/books?id=WevnlM_IMbYC&amp;pg=PA221&amp;dq=secretarias&amp;hl=es-</a></li></ul>	Personal administrativo (secretarias mecanógrafas)

---

**419&sa=X&ved=0ahUKEwiwoZfZqOHIAhVwJTQIHY\_m  
BeIQ6AEILzAB#v=onepage&q=secretarias&f=false**

- **Zárate, E. (2012). Inteligencia Emocional y la Actitud de los colaboradores en el ambiente laboral. Tesis. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/22/Zarate-Eber.pdf>**
-

## 8. Discusión

Los objetivos de este estudio fueron encontrar la carencia de habilidades sociales o cognitivas o bien actitudinales en el desempeño laboral de las empleadas administrativas en el puesto de secretarías mecanógrafas, a fin de proponer un Programa de Capacitación que permitiera influir en el desarrollo de las habilidades carentes y mejorar el desempeño laboral y el desarrollo personal.

Las secretarías mecanógrafas de la Institución tienen en sus manos tareas administrativas importantes, que se desarrollan de manera repetitiva. Fomentar la imagen Institucional ante la comunidad escolar, atender eficazmente aspectos inherentes a calificaciones o procesos de intereses económicos para los alumnos, tales como registro de becas, son solamente algunas actividades a desarrollar, tan cotidianas como el servir café, redactar cartas, promover a la Institución o bien atender teléfonos, archivar, organizar información o bien participar en la preparación de reuniones.

Es importante entender que las secretarías no solamente son la primera cara o voz al llegar a la Institución, son fuerza laboral que, como cualquier otro trabajador en el medio, requiere de la oportunidad de desarrollo personal e individual de cada integrante para promover la mejora del trabajo colaborativo. Los primeros interesados entonces tendrán que encontrarse al interior de cada Institución sobre todo en la motivación y reconocimiento constante mediante la aplicación de capacitaciones que permitan a la colaboradora percibir la importancia de su trabajo y desarrollo para la Institución.

Basados en las respuestas brindadas en el presente se puede concluir que los jefes inmediatos consideran el trabajo secretarial muy importante para la Institución; sin embargo también reconocen que carece de la atención necesaria para brindar crecimiento o desarrollo personal y/o profesional pues en términos de eficacia o eficiencia, la profesión secretarial no se relaciona directamente con la generación de productos o servicios y por supuesto de ingresos (Fernández, 2017).

La carencia de procesos de evaluación de la función secretarial en conjunción con la falta de motivación laboral (percibida por las participantes) influyen directamente en el deseo de superación y desarrollo de las secretarías, teniendo en consideración que la motivación no siempre tiene que ver con el dinero si no que involucra deseos individuales (Monjaraz, 2010) y la participación de los jefes; aunado a un sueldo que no crece en relación al aumento de trabajo, insta a una llamada de atención para mejorar las condiciones laborales de las empleadas.

Regino (2009) menciona la relevancia de que en puestos que se encuentran mayormente ocupado por mujeres la falta de motivación económica y/o capacitación se traduce en una desventaja en el mercado laboral. Aun con lo anterior, las participantes manifiestan que en su empleo perciben estabilidad acorde a sus necesidades inmediatas, tales como horarios afines a sus actividades de madres, esposas o hijas. En contra parte en sus respuestas no se encuentran ideas de cambios personales a futuro inmediato o a largo plazo en el ámbito laboral.

Regino (2009) menciona que la fuerza laboral en el giro de servicios (como lo es una Institución educativa) se encuentra principalmente liderada por la participación de mujeres, por lo que es importante destacar que esta participación se ha adaptado en razón de sus situaciones personales, como estado civil o número de hijos, y por ende influye en el nivel educativo alcanzado. Por lo anterior considero que las condiciones de madres, esposas, hijas, les fomenta la percepción de que el empleo es ideal, considerando sus actividades personales en relación a la cercanía y a el horario.

El tipo de contratación, pagos y prestaciones ofrecidas en la Institución son reguladas por las autoridades normativas, aunados a la estabilidad laboral percibida por las participantes, muestran que la realidad del desempeño laboral de las secretarias se desarrolla de manera empírica y que si bien ha alcanzado para cubrir las demandas administrativas de la Institución, no así alcanza para mejorar globalmente el desarrollo de las empleadas. Es necesaria la participación en programas de capacitación que les dé la oportunidad de crecimiento y desarrollo en lo que realizan.

Es menester recalcar que esta actividad de servicios se realiza practicamente y por tradición por mujeres (Regino, 2009) y su bagaje educativo es casi invariable, nivel medio superior, las mujeres contratadas son madres, o esposas en su mayoría y no tienen oportunidad de desarrollo en el empleo. Como lo menciona Monjaraz (2010) aunque no todos los empleados desean avanzar “la mayoría de las empleadas gustan de saber que tienen la oportunidad...” (p. 77).

La aplicación de la Detección de las Necesidades de Capacitación y el desarrollo de un programa de capacitación si buscan en lo general el desarrollo de actitudes y habilidades cognitivas y sociales, sin olvidar que los beneficios son para ambas partes (Institución/empleados) por lo que es importante ampliar las expectativas para mejorar el nivel de vida, proporcionar mayor productividad para la institución (mejorar la imagen y la atención al público) y mejorar la calidad del desempeño laboral (Mejía, 1996).

## 9. Conclusiones

Planear un Programa para la detección de las Necesidades de capacitación de secretarías administrativas de una Institución resulta de indagar en las características generales del giro laboral, sin embargo en la bibliografía consultada se encuentran una serie de listas de habilidades y actitudes que si bien pueden ser propias de cualquier empleo, en el caso de las secretarías robustecen las características necesarias para ocupar el puesto al contrastar las habilidades y actitudes con la multiplicidad de sus funciones.

Las funciones que se pueden enumerar de las secretarías son diversas, y atraen consigo diferentes responsabilidades pero no la responsabilidad única o mayor, por que si pueden ser asumidas por las secretarías pero que finalmente corresponden a los jefes. Como lo menciona Fernández (2017) las secretarías son presencia fundamental al lado del jefe, pero no son el jefe, incluso, añade Fernández (2017) el hecho de que la mayoría de las secretarías sean mujeres nace silenciosamente del hecho de que se “destila cierto machismo en el empresariado” (párr. 6)

El deseo de mejorar las condiciones laborales mediante la intervención de una capacitación va más allá de buenos deseos pues como toda labor se apega normas que no consideran la instalación de programas de capacitación para secretarías No contratadas por el Gobierno. Aunado a esto la realidad social, cultural y educativa de las participantes significa también el desconocimiento de la importancia de formación y desarrollo dentro de su lugar de trabajo.

Por lo anterior el diseño de instrumentos trato de enfocarse principalmente en las actividades mencionadas de manera general en la literatura, sin embargo al momento de aplicación éstos pudieron quedar cortos al no indagar en los proyectos a futuro de las participantes, pues esto es un dato relevante para reconocer un poco más a fondo el grado de interés para participar en la capacitación.

Si bien impactar en el ámbito normativo es una meta compleja y ajena a los objetivos de la presente, realizar una intervención mediante la capacitación de las secretarías no es sencillo, pues como ya se mencionó la parte normativa y la carga de trabajo son variables que intervienen directamente para hacer realidad la atención hacia las secretarías, aunado a la falta de visión por parte de las participantes hacia la Necesidad de la Capacitación.

La ejecución del programa de Detección de las Necesidades de Capacitación se encontró con restricciones de tiempo y con la reserva de las secretarías, quienes al presentarles los objetivos y el consentimiento se comportaron cortas en sus respuestas; además la inversión de tiempo para la aplicación de los instrumentos les provocó inquietud pues desatendieron sus puestos de trabajo alrededor de 20 minutos cada una.

Al analizar los resultados obtenidos se puede constatar que las respuestas fueron muy similares entre las participantes, esto genera cierta inquietud pues se teme que al encontrarse ante esta actividad desconocida para ellas y el nerviosismo que pudiera provocarles, se hallan permitido comentar entre ellas de que trataba la participación, compartiendo respuestas e



incluso empatándolas sobre todo en la parte de trabajo en equipo y la pertenencia a la Institución.

Es importante establecer un programa de Evaluación para el personal administrativo, toda vez que esta intervención resulto nueva incluso para el Secretario Escolar entrevistado (jefe inmediato), lo que se traduce en una constante si del plantel pero posiblemente en varios de los planteles con características similares.

Es conveniente entonces que de manera individual, cada institución genere evaluaciones para las secretarias a su cargo , a fin de estar al pendiente del desarrollo en el puesto, esto se puede realizar entre los mismos directivos manteniendo imparcialidad en sus evaluaciones y fijándose parámetros específicos (como grado de satisfacción del público atendido, por ejemplo), entablando comunicación estrecha con cada secretaria y fomentando el trabajo en equipo.

Si como lo dice Regino (2009) existe una desventaja laboral al no hacer participes a las secretarias de procesos de capacitación, conviene entonces mejorar la visión de las ocupantes de estos puestos, comenzado desde el lugar de trabajo y con el mismo circulo laboral, motivando a desarrollar sus habilidades y actitudes y mejorando por consecuencia sus estilos de vida.

La labor del psicólogo en las organizaciones puede variar en razón de las necesidades de cada empresa, organización o institución, brindando por ejemplo capacitación, evaluación, entre otros, sin embargo es importante tener presente las condiciones y estilos de vida de las personas con las que se trabajará. En el caso de la capacitación es importante que se reconozca el ambiente en el que se desenvuelven las participantes y conocer también las diferentes posturas en razón de una capacitación; conocer los antecedentes y el entorno pueden permitir generar el interés pues como dice Monjaraz (2010) no todos los empleados desean avanzar, pero no por ello no se debe de fomentar el desarrollo laboral y personal.

La Detección de las Necesidades de Capacitación del presente, es una muestra de las características de empleos similares, en dónde se pueden mejorar las habilidades y actitudes para mejorar oportunidades si de desempeño y crecimiento, pero sobre todo individual.

Cómo lo menciona Spector (2002) los principales retos que se atienden actualmente en torno al desempeño laboral se relacionan con los avances tecnológicos, así como el conocimiento y el control de comportamiento que se encuentran ligados a la capacitación, por tanto preparar instrumentos de diagnóstico, evaluar y proponer son solamente los resultados de la labor de intervención que se justifica con la literatura y el entorno social y cultural donde se llevan a cabo.

## 10. Referencias

- Aguirre, J., López, C., Ocampo, A. & Preciado, K. (2012). Detección de Necesidades de Capacitación con Perspectiva de Género del Instituto Jalisciense de las Mujeres. Recuperado de [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/ftpg/Jalisco/JAL\\_MA20\\_estudio\\_2012.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/ftpg/Jalisco/JAL_MA20_estudio_2012.pdf)
- Agustín, D., Benítez, M. & Morales, M. (2013). Habilidades para la vida (cognitivas y sociales) en adolescentes de zona rural. *Revista electrónica de investigación educativa*, 15(3). Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1607-40412013000300007](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412013000300007)
- Alanís, L. Buentello, C. & Valenzuela, N. (2017). Elaboración de un programa de capacitación basado en una detección de necesidades. Recuperado de <http://www.posgradoeinvestigacion.uadec.mx/Documentos/Libros/2017ProgramaCapacitacion.pdf>
- Alianza, (2002). 100 formas de animar grupos: Juegos para usar en talleres reuniones y la comunidad. Reino Unido: Alianza internacional contra el VIH/SIDA.
- Álvarez, M., López, S. & Ortego, M. (s/d). Tema 4. Las actitudes. Ciencias psicosociales I. Recuperado de [https://ocw.unican.es/pluginfile.php/1420/course/section/1836/tema\\_04.pdf](https://ocw.unican.es/pluginfile.php/1420/course/section/1836/tema_04.pdf)
- Arango, M., Pérez, G. & Pineda, U. (2011). La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (33), 1-22. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194218961006>
- Baptista, P., Fernández, C. & Hernández, R. (2006). Metodología de la Investigación. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliodgbmhe/reader.action?docID=3224545&query=sampieri>
- Bárceñas, D., Chávez, L., Grijalba, M., Matabanchoy, S. & Zambrano, C. (2017). Actitudes hacia la calidad de vida laboral en trabajadores control de vía de transporte urbano. *Tendencias. XVIII* (2), 69-85. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/tend/v18n2/v18n2a05.pdf>
- Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. (s/d). Cuestionario Clima Laboral. Recuperado de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/gonzalez\\_s\\_mf/apendiceA.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/gonzalez_s_mf/apendiceA.pdf)
- Bermúdez, L. (2015). Capacitación: Una Herramienta de Fortalecimiento de las Pymes. *Inter Sedes: Revista de las Sedes Regionales*, XVI (33), 1-25. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/666/66638602001.pdf>

- Bermúdez, M. (2014). El Perfeccionamiento Curricular en la Formación del Profesional de Secretariado Ejecutivo. Su Impacto Social. Recuperado de <http://refcale.ulead.edu.ec/index.php/refcale/article/view/69>
- Cagua, T. (2016). Perfil Profesional y Capacidad de Emprendimiento que debe tener la Secretaria Ejecutiva en Cuestiones de Gestion Administrativa. Recuperado de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/8786/1/ECUACE-2016-SE-CD00002.pdf>
- Castro, S., Guzmán, B. & Casado, D. (2007). Las Tic en los procesos de enseñanza y aprendizaje. *Laurus*, 13(23), Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/761/76102311.pdf>
- Chávez, G. (2019). La importancia de la secretaria dentro de la organización. Recuperado de <https://capacitacionact.blogspot.com/2014/12/la-importancia-de-la-secretaria-dentro.html>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc. Graw Hill.
- Cordero, A., Gómez, T. & Mehech, C. (2016). Medición del compromiso laboral y su impacto en los resultados de la empresa. Seminario de Título. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/139537/Medici%C3%B3n%20del%20compromiso%20laboral%20y%20su.pdf?sequence=1>
- Davis, K. & Werther, W. (2008). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de Las empresas*. México: Mc. Graw Hill.
- De la Orden, A. & Pimienta, J. (2017). Metodología de la Investigación. Recuperado de <https://bookshelf-vitalsource-com.pbidi.unam.mx:2443/#/books/9786073239325/cfi/5!/4/4@0.00:0.00>
- Delgado, J. & Serna, J. (2007). La capacitación en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de México. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 82 (), 2007. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2007/shdr.htm>
- Domian, M. (2009). Principios de aprendizaje y conducta. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?id=RsP0BDhRjwgC&printsec=frontcover&dq=Principios+de+aprendizaje+y+conducta&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiByt-ampLhAhUD34MKHdszBAsQ6AEIKTAA#v=onepage&q&f=false>
- EDUGEM (2006). Manual de Procedimientos del Departamento de Administración y Desarrollo de Personal. Recuperado de [http://normateca.edugem.gob.mx/normateca/wp-content/uploads/2016/07/MANU\\_013.pdf](http://normateca.edugem.gob.mx/normateca/wp-content/uploads/2016/07/MANU_013.pdf)

- Enciso, E. & Perrilla, L. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*, (11), 5-22. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79801102>
- Escalafón (2016). Convocatoria del concurso escalafonario. Recuperado de <http://www.suteym.org.mx/pdf/esc/Convocatorias/2016-09-23/SGG-34-16.pdf>
- Fernández, D. (2017). Secretarías, la mano derecha del poder. Recuperado de [https://elpais.com/elpais/2017/02/18/eps/1487372751\\_148737.html](https://elpais.com/elpais/2017/02/18/eps/1487372751_148737.html)
- Fundación para la prevención de riesgos laborales (2015). Portal de los riesgos laborales de los trabajadores de la enseñanza. Recuperado de <https://riesgoslaborales.saludlaboral.org/portal-preventivo/riesgos-laborales/riesgos-laborales-segun-los-lugares-de-trabajo/secretaria/>
- García, E., Gil, J. & Rodríguez G. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Aljibe.
- González, A., Pérez, A. & Vázquez, M. (2003). Análisis de los ítems de la prueba de satisfacción “Mi trabajo y yo”. *Revista Cubana de Psicología*. 20(3), 205-212. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v20n3/02.pdf>
- Gutiérrez, L. (2009). El devenir de la educación media superior. El caso del Estado de México. *Tiempo de Educar*, 10(19), Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/311/31113164007.pdf>
- Gutiérrez, M., Piñon, L., & Sapién, A. (2014). Capacitación en la empresa mexicana: un estudio de formación en el trabajo. *Civilización*, 14 (27), 123-134. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ccso/v14n27/v14n27a09.pdf>
- IMSS. (s/d). Escala General de Satisfacción Laboral. Recuperado el 3 de mayo de 2019 de <http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/salud/estreslaboral/Test-Satisfaccion-Laboral.pdf>
- Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc. Graw Hill.
- Judge, T. & Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Ley federal del trabajo (2019). Ley Federal del Trabajo. Recuperado de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125\\_020719.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_020719.pdf)
- Llorens, S., Martínez, I. & Salanova, M. (2016). Aportaciones Desde la Psicología Organizacional Positiva para Desarrollar Organizaciones Saludables y Resilientes. *Papeles del psicólogo*, 37(3), 177-184. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77847916004>
- Londoño, M. (2007). Habilidades de Gestión para la secretaría eficaz. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?id=w2L2ijFDKukC&lpg=PA27&dq=funciones%20de%20una%20secretaria%20administrativa&pg=PA73#v=onepage&q=funciones%20de%20una%20secretaria%20administrativa&f=false>

- Londoño, M (2016). Asistentes y Secretarias ¿Una profesión de riesgo? Recuperado de [https://books.google.com.mx/books?id=ytB7DQAAQBAJ&pg=PT11&dq=secretarias&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiwoZfZqOHIhAhVwJTQIHY\\_mBeIQ6AEIRTAE#v=onepage&q=secretarias&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=ytB7DQAAQBAJ&pg=PT11&dq=secretarias&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiwoZfZqOHIhAhVwJTQIHY_mBeIQ6AEIRTAE#v=onepage&q=secretarias&f=false)
- Manual de Normas y Procedimientos de Desarrollo y Administración de Personal (2005). Contrato individual de trabajo por tiempo u obra determinada. Recuperado de <http://finanzas.edomex.gob.mx/sites/finanzas.edomex.gob.mx/files/files/Servidores%20Publicos/MANUAL/Procedimientos/241.pdf>
- Mejía, P. (1996). Propuesta para la detección de necesidades de capacitación de un grupo de secretarias en una institución del sector salud. Recuperado de <http://132.248.9.195/ppt1997/0232839/Index.html>
- Mejía, R. (2005). Aprendizaje informal. Sinéctica. *Revista Electrónica de Educación*, (26), 2-3. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99815914001>
- Méndez, E. (2006). El análisis de la información para el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC). *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social*, 4(1). Recuperado de [http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1409-12592006000100006](http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-12592006000100006)
- Mendoza, A. (2012). *Manual para determinar necesidades de capacitación*. Trillas. México.
- Moreno, H., Espíritu, R., Aparicio, V., y Cárdenas, A. (2009). Capacitación en las micro y pequeñas empresas de la Ciudad de Tecomán, Colima, México. *Multiciencias*, 9 (1), 38-45. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/904/90411683006/>
- Mussi, N. (2014) El perfil de una verdadera secretaria ejecutiva. Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?id=pZVABAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=manual+de+una+secretaria+ejecutiva&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjXtJen\\_o7ZAhWIuVkkHRrJBUCQ6AEIJTAA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=pZVABAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=manual+de+una+secretaria+ejecutiva&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjXtJen_o7ZAhWIuVkkHRrJBUCQ6AEIJTAA#v=onepage&q&f=false)
- Observatorio Laboral (s/d). las 5 actitudes más valoradas por los reclutadores. Recuperado el 30 de abril de 2019 de [http://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/preparate-empleo/Articulo\\_actitudes\\_valoradas.html](http://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/preparate-empleo/Articulo_actitudes_valoradas.html)
- Ordoñez, R & Sánchez, M. (2018). El perfil profesional de las secretarias en las instituciones de educación superior de Portoviejo. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/atlante/2018/05/secretarias-instituciones-educacion.html>
- Orozco, O (2010). Factores psicosociales del ambiente laboral que caracterizan a funcionarios con contratación a término fijo e indefinido de una universidad

- privada de la ciudad de Cali. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 8 (2), 55-68. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105316833005>
- Parera, C. (2005). Manual de Perfeccionamiento para secretarias. Recuperado de [https://books.google.com.mx/books?id=WevnlM\\_IMbYC&pg=PA221&dq=secretarias&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiwoZfZqOHLAhVwJTQIH\\_Y\\_mBeIQ6AEILzAB#v=onepage&q=secretarias&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=WevnlM_IMbYC&pg=PA221&dq=secretarias&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiwoZfZqOHLAhVwJTQIH_Y_mBeIQ6AEILzAB#v=onepage&q=secretarias&f=false)
- Peñafiel, E. & Serrano, C. (2010). Habilidades sociales. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?id=zpU4DhVHTJIC&printsec=frontcover&dq=habilidades+sociales&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi49f3it5zhAhVFG6wKHTt7Cn4Q6wEIKjAA#v=onepage&q=habilidades%20sociales&f=false>
- Peralta, B. (2010). Factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral en secretarias de oficinas centrales de SAGARPA. Recuperado de <http://132.248.9.195/ptb2011/agosto/0671952/Index.html>
- Pérez, M. (2005). Procedimiento para detectar necesidades de capacitación. Una propuesta. Tesina. Recuperado de <http://132.248.9.34/pd2005/0601784/0601784.pdf>
- Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (2018). La importancia de la Capacitación para las y los trabajadores. Recuperado de <https://www.gob.mx/profedet/articulos/la-importancia-de-la-capacitacion-para-las-y-los-trabajadores?idiom=es>
- Real Academia Española. (2019). Recuperado de <http://www.rae.es>
- Regino, B. (2009). La mujer y el trabajo en México. Recuperado de <http://132.248.9.195/ptd2009/octubre/0650043/Index.html>
- Revelo, O., Collazo, C. & Jiménez, J. (2018). El trabajo colaborativo como estrategia didáctica para la enseñanza/aprendizaje de la programación: una revisión sistemática de literatura. *Tecnológicas*. 21(41), 115-134. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3442/344255038007/html/index.html>
- Reyes, U. (2014). Entrenamiento de habilidades laborales. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?id=cvbCCgAAQBAJ&pg=PA17&dq=habilidades+cognitivas+laborales&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjjoueHvZzhAhUFbawKHR0NBMQQ6AEIKTAA#v=onepage&q&f=false>
- Ribes-Iñesta, E. (2007). Lenguaje, aprendizaje y conocimiento. *Revista Mexicana de Psicología*, 24 (1), 7-14. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=243020635002>
- Robles, H. (2010). El sistema de indicadores del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación de México. *Sinéctica*, (35), 1-21. Recuperado de

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-109X2010000200003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2010000200003&lng=es&tlng=es).

- Rosales, C. (2009). Aprendizaje formal e informal con medios. Pixel-Bit. *Revista de Medios y Educación*, (35), 21-32. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36812381002>
- Sánchez, A. (1999). La capacitación y el adiestramiento en México: Regulación, Realidades y Retos. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*. (), 191,228. Recuperado de <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/derecho-social/article/view/9520/11553%20>[Accessed
- SEP (2004). Manual de Normas para la Administración de Recursos Humanos en la Secretaría de Educación Pública. Recuperado de [https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/24e8c91d-d2fc-4977-ad19-dc572c3e4439/manual\\_normas\\_administracion\\_recursos\\_humanos\\_sep.pdf](https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/24e8c91d-d2fc-4977-ad19-dc572c3e4439/manual_normas_administracion_recursos_humanos_sep.pdf)
- Silva, T., Veloso, A., & Silva, I. (2017). Age, employment and human resources management: a study on Portuguese SME. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 17(4), 218-225. Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572017000400006&lng=en&tlng=en#?](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572017000400006&lng=en&tlng=en#?)
- Solano, R. (2006). Administración integral y desarrollo del factor humano en las organizaciones. Tesis. Recuperado de [http://oreon.dgbiblio.unam.mx/F/RJY435CGCELCE6KDRC56N9KLQG5M36LF3Q8CV3FQHXD8PC7CU3-03086?func=find-b&request=necesidades+e+capacitacion&find\\_code=WRD&adjacent=N&x=0&y=0&filter\\_code\\_2=WYR&filter\\_request\\_2=&filter\\_code\\_3=WYR&filter\\_request\\_3=](http://oreon.dgbiblio.unam.mx/F/RJY435CGCELCE6KDRC56N9KLQG5M36LF3Q8CV3FQHXD8PC7CU3-03086?func=find-b&request=necesidades+e+capacitacion&find_code=WRD&adjacent=N&x=0&y=0&filter_code_2=WYR&filter_request_2=&filter_code_3=WYR&filter_request_3=)
- Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional*. México: Manual Moderno.
- STPS (2008). Elaboración de Programas de Capacitación 2008. México: Gobierno Federal. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/160973/Elaboracion\\_de\\_programas\\_de\\_capacitacion\\_Anexo\\_1\\_250\\_1.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/160973/Elaboracion_de_programas_de_capacitacion_Anexo_1_250_1.pdf)
- STPS (2018). NOM-035-STPS-2018 Factores de riesgo psicosocial Identificación, análisis y prevención. Recuperado de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/503381/NOM035\\_guia.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/503381/NOM035_guia.pdf)
- Universidad La Salle México (s/d). PyMEs, por que invertir en capacitación. Recuperado 30 de marzo de 2019 de <http://www.lasalle.mx/blog/pymes-por-que-invertir-en-capacitacion/10421/>
- Williams, M. (2013). Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública. Tesis de Maestría. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>

Whoshat. (2014) El perfil de una verdadera secretaria ejecutiva. Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?id=pZVABAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=manual+de+una+secretaria+ejecutiva&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjXtJen\\_o7ZAhWIuVkkHRrJBUC6AEIJTAA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=pZVABAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=manual+de+una+secretaria+ejecutiva&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjXtJen_o7ZAhWIuVkkHRrJBUC6AEIJTAA#v=onepage&q&f=false)

Zárate, E. (2012). Inteligencia Emocional y la Actitud de los colaboradores en el ambiente laboral. Tesis. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/22/Zarate-Eber.pdf>



## 11. ANEXOS

## *Consentimiento informado*

### Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación

Estimada integrante del personal administrativo de la Institución \_\_\_\_\_, el presente documento tiene como objetivo informarle que será participe de una práctica de Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación en su área de trabajo, misma que se llevará a cabo en horario laboral y en las instalaciones de la Institución sin por ello afectar sus actividades laborales.

La actividad se encontrará a cargo de la C. Sandra Ramírez Solache, estudiante de la Licenciatura de Psicología de la Facultad de Estudios Superiores de Iztacala en su modalidad de Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia.

En caso de presentarse alguna duda referente a su participación puede ser expresada de manera libre y privada.

Es importante hacer de su conocimiento que las respuestas que aquí se manifiesten serán tratadas de manera confidencial, por lo que su nombre no aparecerá en ningún documento ni en la base de datos que se utilizará para el análisis de la información. No omito hacer mencionar que los datos recabados con su participación serán utilizados exclusivamente para esta práctica de índole académica. Su participación es totalmente voluntaria.

He leído el presente documento, y estoy de acuerdo en participar

---

Nombre y firma de la participante

Entrevista

Edad		Tiempo en el puesto		Horario de trabajo	
Estado civil		En caso de tener hijos indique con número cuantos			
Nombre del puesto que ocupa					
Describa las actividades que desempeña					

1. ¿Cómo decidió solicitar el empleo?

---

2. ¿Conoce cuáles son las funciones que se desempeñan en su puesto? Descríbalas

---

3. ¿Cuál es el objetivo del puesto?

---

4. ¿Considera que las actividades que desempeña cotidianamente se apegan a las actividades comunes que realizan otras secretarías en el mismo puesto?

---

5. ¿Cree que las actividades se encuentran distribuidas equitativamente?

---

6. ¿Cómo considera su desempeño en la empresa? ¿Por qué?

---

7. ¿Qué habilidades considera que son importantes desarrollar para mejorar su desempeño?

---

8. ¿Qué habilidades considera que posee y que la conducen a lograr un buen desempeño?

---

9. ¿Cómo ha logrado desarrollar sus habilidades y conocimientos para el desempeño de sus actividades laborales?

---

10. ¿Cómo podría mejorar sus habilidades?

---

11. ¿Son necesarios conocimientos específicos en el área laboral en la que se desempeña?  
¿Cuáles?

---

12. ¿Ha participado en algún tipo de capacitación para adquirir conocimientos o habilidades necesarios para su actividad laboral?

---

13. ¿Cómo considera el ambiente laboral?

---

14. ¿Cómo cree que se podría mejorar?

---

15. ¿Cree que sea necesaria una capacitación para mejorar su desempeño?

---

16. ¿Cuáles cree que son los beneficios para ti después de participar en una capacitación?

---

17. ¿Conoce los riesgos que conlleva su trabajo? Menciónelas

---

18. ¿Conoce los protocolos en caso de emergencia?

---

19. Mencione tres razones que la motivan a seguir laborando en la empresa

---

20. Menciona tres temas que consideres necesarios para la formación de las secretarias

---

Encuesta

Edad		Tiempo en el puesto		Horario de trabajo	
Estado civil		En caso de tener hijos indique con número cuantos			

Instrucciones: A continuación, se presentan una serie de situaciones relacionadas con su actividad laboral, marque la opción con la que más se identifique de acuerdo a la situación actual que vive o percibe en su empleo.

Preparación académica	Primaria	Secundaria	Bachillerato	Técnico	Secretariado	Licenciatura	Otro (Especifique)
¿Ha tomado algún taller, curso, conferencia, etc. de manera independiente para mejorar sus capacidades laborales?							
				SI	NO	ESPECIFIQUE	
¿Ha sido promovida en su trabajo?				SI	NO	ESPECIFIQUE	
En algún momento, desde su contratación ¿Ha sido participe de alguna capacitación promovida por sus jefes?				SI	NO	ESPECIFIQUE	
¿A parte de este empleo, tiene otra experiencia laboral como secretaria?				SI	NO	ESPECIFIQUE	

De la siguiente lista enumere las habilidades que considera más necesarias para el óptimo desempeño de su trabajo (considere que el 9 es la habilidad más necesaria y el 1 es la menos necesaria)

	Conocimientos		Análisis
	Comprensión		Síntesis
	Evaluación		Observación
	Organización		Atención
	Memoria		

De la siguiente lista enumere las habilidades que considera más necesarias para el óptimo desempeño de su trabajo (considere que el 10 es la habilidad más necesaria y el 1 es la menos necesaria)

	Escuchar		Defender
	Conversar		Disculparse
	Negociar		Solicitar
	Expresar		Cooperar
	Liderazgo		Compartir

En la siguiente sección marque la opción con la que más se identifique su percepción de identidad Institucional					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Me siento identificado con los valores y objetivos de la institución					
Mis jefes promueven el trabajo en equipo					
Las dificultades se solucionan con justicia					
Las relaciones con mis jefes son de cordialidad y afecto					
Las condiciones físicas de mi espacio de trabajo son óptimas					
Las relaciones con mis compañeros de trabajo son estables.					
Algunos compañeros de trabajo entorpecen las relaciones laborales					
Me encuentro satisfecho con el sueldo que percibo					
Mi horario de trabajo es óptimo					
Las actividades que realizo son acordes a la descripción de mi puesto de trabajo					

En la siguiente sección marque la opción con la que más se identifique de acuerdo a la percepción que tiene del trabajo que desempeña. Considere que: Malo es la opción que indica que no cumple con los requerimientos/conocimientos mínimos de su actividad laboral, Suficiente se refiere a que cumple con los requerimientos/conocimientos mínimos de su actividad laboral, Bueno se refiere a que cumple con los requerimientos/conocimientos exigidos en su actividad laboral y Excelente a que cumple con excedente los requerimientos/conocimientos establecidos en su actividad laboral.				
	Malo	Suficiente	Bueno	Excelente
Atención al público				
Atención telefónica				
Manejo del equipo de oficina				
Manejo de paquetería Office				
Manejo de las Tecnología de la Información y la Comunicación				
Comunicación con los compañeros de trabajo				
Resolución de problemas				
Actitud de servicio				
Liderazgo				
Trabajo en equipo				
Manejo de emociones				
Administración de tiempo				
Toma de decisiones				
Organización				
Planeación				
Innovación				

*Instrumento de Observación*

Consideraciones:

**Suficiente:** La actividad se desarrolla de tal manera que destaca sus habilidades/ conocimientos/ actitudes logrando un desempeño exitoso.

**Regular:** La actividad se desarrolla de tal manera que destacan solamente algunas habilidades / conocimientos / actitudes para lograr un desempeño regular.

**Deficiente:** La actividad se desarrolla de tal manera que no se desatacan habilidades/ conocimientos/ actitudes relevantes y se obtiene un desempeño deficiente.

Fecha:		Área:		Puesto observado:	
Tiempo:					
Actividad	Evaluación			Observaciones Habilidades requeridas	
	Suficiente	Regular	Deficiente		