



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Maestría en Pedagogía
Facultad de Estudios Superiores Aragón

“El papel del pedagogo en la construcción de competencias profesionales en la empresa Telas Plásticas de México”

Informe Académico por actividad formativa académico profesional

Que para optar por el grado de:

Maestra en Pedagogía

Presenta:

María del Carmen Blas Cortés

Tutor Principal: Dra. María Teresa Barrón Tirado (Facultad de Estudios Superiores Aragón)

Comité Tutor:

Dr. Jesús Escamilla Salazar (Facultad de Estudios Superiores Aragón)

Dra. Reinalda Soriano Peña (Facultad de Estudios Superiores Aragón)

Dra. Aracely Noemi barragán Solís (Facultad de Estudios Superiores Aragón)

Dr. Bonifacio Vuelvas Salazar (Facultad de Estudios Superiores Aragón)

Ciudad Nezahualcóyotl, Estado de México, diciembre, 2023



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



**PROTESTA UNIVERSITARIA DE INTEGRIDAD Y
HONESTIDAD ACADÉMICA Y PROFESIONAL
(Graduación con trabajo escrito)**

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 87, fracción V, del Estatuto General, 68 primer párrafo, del Reglamento General de Estudios Universitarios y 26, fracción I, y 35 del Reglamento General de Exámenes, me comprometo en todo tiempo a honrar a la institución y a cumplir con los principios establecidos con el Código de Ética de la Universidad Nacional Autónoma de México, especialmente con los de integridad y honestidad académica.

De acuerdo con lo anterior, manifiesto que el trabajo escrito titulado: "El papel del pedagogo en la construcción de competencias profesionales en la empresa Telas Plásticas de México" que presenté para obtener el grado de Maestría en Pedagogía, es original, de mi autoría y lo realicé con el rigor metodológico exigido por mi programa de posgrado, citando las fuentes de ideas, textos, imágenes, gráficos u otro tipo de obras empleadas para su desarrollo.

En consecuencia, acepto que la falta de cumplimiento de las disposiciones reglamentarias y normativas de la Universidad, en particular las ya referidas en el Código de Ética, llevará a la nulidad de los actos de carácter académico administrativo del proceso de graduación.

Atentamente

Una firma manuscrita en tinta azul que dice "María del Carmen Blas Cortés".

María del Carmen Blas Cortés

Número de cuenta: 089393710

Agradecimientos

A Dios, por el don de la vida, por no soltar mi mano ante la adversidad.

A mis padres, maestros de vida, por su ejemplo y esfuerzo, por su confianza y amor hacia mí, y aunque mi padre, Rafael Blas, ha trascendido, ha sido pieza fundamental para la culminación de este trabajo: *¡lo logramos papá!*

A mi familia, a mi esposo por su impulso y acompañamiento, a mis hijos por ser mi fuente de inspiración, a mi hermano por su apoyo incondicional.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por todos los saberes que en ella he adquirido en el trayecto de mi formación, por el orgullo y compromiso que representa.

A mi asesora y a cada uno de los integrantes del Comité Tutor, por sus valiosas aportaciones, por su paciencia, apoyo y profesionalismo, pero, sobre todo, por su calidez humana.

A mis amigos y amigas quienes han estado presentes y me han acompañado a lo largo de mi camino.

A todos mis compañeros de trabajo, operarios, administrativos, gerentes, y todos los profesionales de quienes aprendí y me llevo experiencias significativas.

Dedicatoria

Dedico el presente, a todos los actores que hacen posible con su trabajo diario, la construcción de una sociedad más digna y humana, que luchan por el respeto a los Derechos Humanos, para que no muera el espíritu por construir espacios de trabajo dignos y decentes, que tanta falta hacen en la vida de los mexicanos.

ÍNDICE

Introducción general.....	7
Capítulo I. Actividades realizadas como pedagoga en la empresa Telas Plásticas de México (Proceso de Reclutamiento y Selección)	
1. Características generales de la Organización.....	14
1.1. El proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.....	16
1.1.1. Retos importantes en el proceso de selección de personal.....	17
1.2. El proceso de análisis y descripción de puestos de trabajo.....	20
1.2.1. Consideraciones sobre la profesionalización del personal.....	25
1.3. Gestión de fuentes de Reclutamiento.....	28
1.4. Entrevista a profundidad en la Selección de personal.....	29
1.5. Entrevista por competencias.....	31
1.6. Las competencias requeridas en el trabajo de acuerdo al informe SCAN.....	34
1.7. Las competencias requeridas en el trabajo de acuerdo al proyecto Tunning.....	38
1.8. Panorama general sobre el enfoque por competencias en México.....	41
1.9. Gestión de Recursos Humanos basado en competencias.....	47
Capítulo II. Actividades realizadas como pedagoga en el proceso de capacitación de personal desde un enfoque por competencias	
Panorama general respecto al enfoque por competencias	52
2.1. Hacia una conceptualización de competencias en el mundo laboral.....	57
2.2. Los enfoques por competencias.....	59
2.3. El proceso de capacitación en la empresa TPM.....	64
2.3.1. La educación de adultos en los procesos de capacitación por competencias....	66

	5
2.4. Diseño de programas de capacitación con enfoque a la Salud y Seguridad en el Trabajo	68
2.4.1. La Detección de Necesidades de Capacitación.....	68
2.4.2. Los objetivos de aprendizaje.....	72
2.4.3. Selección de métodos y estrategias didácticas.....	75
2.4.4. Desarrollo de Planes y Programas.....	85
2.4.5. Realización de una sesión de capacitación.....	87
2.4.6. Evaluación y seguimiento.....	89
2.5. Construyendo competencias con enfoque al saber ser, estar y convivir.....	93
2.6. La importancia de las competencias para la prevención de Factores de Riesgo Psicosocial.....	100
2.6.1. Acciones realizadas para la prevención de factores de riesgo sicosocial.....	104
2.6.2. Las competencias interculturales en el liderazgo, como medida preventiva ante Factores de Riesgo Psicosocial.....	111
 Capítulo III. Construcción de competencias profesionales con enfoque a la salud y seguridad en el trabajo.	
3.1. ¿Qué es un trabajo Seguro?.....	114
3.1.1. ¿Qué es un trabajo digno?.....	114
3.2. Acciones realizadas en trabajo colaborativo entre capacitación y seguridad.....	116
3.2.1. La semana de la salud y seguridad en el trabajo.....	118
3.2.2. Construyendo competencias en materia de Protección Civil.....	120
3.3. Referentes básicos para la construcción de competencias orientadas a la salud y seguridad en el trabajo, la Carta de Ottawa.....	123
3.3.1. Datos y cifras en materia de salud y seguridad en el trabajo.....	127

3.4. Escuela, Trabajo, Salud y Seguridad, ejemplos de modelos educativos basados en competencias laborales con enfoque a la salud y seguridad.....	134
--	-----

Capítulo IV. Actividades realizadas durante la pandemia por Covid 19

4.1. Actividades realizadas de acuerdo a los lineamientos de salud y seguridad sanitaria.....	151
4.2. Acciones dirigidas a la promoción de la salud.....	153
4.2.1. Elaboración y difusión de podcast informativos.....	155
4.3. Desarrollo de cursos de capacitación en línea	157
a) El Proceso de duelo en tiempos de COVID 19.....	161
b) El ABC de la obesidad.....	162
c) Estilos de vida saludable.....	163
d) Cuidando tu corazón: Prevención de la hipertensión.....	164
e) Alerta Ómicron.....	165
f) Cuidado de la espalda.....	166
g) Formación de monitores.....	167
h) Gestión de Riesgos psicosociales durante la pandemia por covid 19.....	168
i) La cartilla de pausas activas.....	170
4.4. La metodología SOLVE en el espacio laboral.....	171
4.4.1. ¿Por qué invertir en la promoción a la salud en el lugar de trabajo?.....	174
4.5. Las competencias para la salud y la seguridad en el trabajo en el liderazgo.....	176
Valoración crítica.....	181
Conclusiones generales.....	189
Referencias Bibliográficas.....	196
Bibliografía.....	206

Introducción general

Nuestro contexto actual caracterizado por el sello global del cambio, refleja grandes avances y nuevos desafíos en todos los ámbitos; en la ciencia y tecnología, en lo político, económico, social y ambiental, lo que nos lleva a tener otra mirada en el campo educativo y su relación con el mundo que nos rodea, en este caso, particular, en lo laboral.

El enfoque por competencias que se presenta en este informe, tiene por objeto superar la visión reduccionista y utilitarista con el que ha sido señalado esta perspectiva, recuperando la necesidad e importancia que tienen los saberes teóricos y prácticos, en el desarrollo profesional y personal así como el impacto positivo que representan para la sociedad, enfatizando de manera relevante, que estos saberes no son los únicos, se requiere esa complementariedad de conocimientos hacia una perspectiva el desarrollo humano integral, al futuro sostenible y a una mejor convivencia como seres humanos, representados a través del saber ser, estar y saber convivir.

Abordar el tema de competencias en las organizaciones, no implica sólo la acreditación de conocimientos o garantizar el buen desempeño de un trabajador para un puesto específico; en efecto, conlleva la construcción de saberes para el trabajo, pero también para la vida, y ese es nuestro gran reto como pedagogos, contribuir para que este acto formativo a través de procesos de capacitación en este caso, posibiliten que la persona desarrolle competencias que mejoren su papel dentro de una organización, que le permitan crecer y desarrollar sus talentos contribuyendo al desarrollo económico de nuestro país, a través de un trabajo bien hecho, entendido como una acción humana intelectual o manual, que transforma, que aporta, a través del trabajo diario a fin de mejorar nuestro entorno, pero también en ese proceso de reflexión que implica abordar el aspecto social, donde debemos encausar los esfuerzos a fin de afrontar el enorme desafío en la construcción de competencias para la ciudadanía, en la construcción de una sociedad más pacífica, incluyente, valorando y respetando las diferencias entre personas y nuestros derechos humanos. El desarrollo de competencias laborales debe llegar a un punto que nos permita además de ser resilientes en el contexto donde nos desenvolvamos, ser capaces de proponer y construir mejores entornos de trabajo.

El desafío es colosal, implica transformaciones profundas, en colaboración con diversos actores involucrados en el proceso educativo. En esencia, mi contribución desde el campo laboral, es precisamente aportar en la construcción de competencias que integren los tópicos propios del trabajo a través de la realización de planes y programas de capacitación y desarrollo, así como integrar en los mismos, temáticas que han sido en general poco abordados en las organizaciones empresariales, pero que cada día van generando mayor interés, me refiero a las temáticas de desarrollo humano y social; sin duda estos aspectos suman a la formación del trabajador en todos los niveles, ya que detrás de cada puesto profesional, hay una persona, un ser humano que se desarrolla de manera integral, existe un sujeto de derechos y también obligaciones para con su comunidad, familia y país, dando cabida abordar temas no tan comunes, pero muy necesarios, en los centros laborales, como los relacionados con el saber ser, saber estar y saber convivir con los otros y con nuestro entorno, cuestiones que se abordarán en este trabajo.

De este modo, el presente informe académico por Actividad formativa académico-profesional describe en el primer capítulo la experiencia en las actividades realizadas en una planta manufacturera donde he tenido la oportunidad de realizar actividades correspondientes al campo de la Pedagogía, como son el estar a cargo del proceso de reclutamiento y selección, gestionar de manera integral los procesos de capacitación así como en actividades de desarrollo de personal, lo cual ha sido enriquecedor, aunque sin duda con luces y sombras en el trayecto, pero sobre todo con la satisfacción de ser promotor del cambio, en algunos aspectos podré decir que he cumplido mi misión, en otras aún no, y aunque creo que el cambio profundo es posible, conlleva esfuerzo, tiempo y colaboración desde la alta dirección primordialmente. Algunos grandes rubros a construir en el centro de trabajo están en nuestras manos y es necesario ser persistente hasta conseguirlo, otras no lo están por lo que es necesario involucrar a todos los actores involucrados.

El trabajar en la empresa me ha permitido realizar un trabajo interdisciplinario con psicólogos, administradores, ingenieros, contadores, abogados, entre otros, resultando muy importante la participación del pedagogo en la implementación de propuestas de mejora en los aspectos de producción, calidad, y desarrollo humano pero sobre todo descubrir ámbitos nuevos e intervenir en situaciones complejas e históricas como la situación emergente por la pandemia de COVID 19, donde la capacitación, la promoción a la salud, el desarrollo de

manuales, protocolos, lineamientos, gestión de comités, estrategias de comunicación y educación virtual fueron proyectos donde he aprendido y colaborado significativamente.

El camino es largo y así como esta experiencia ha sido muy valiosa, he experimentado los sinsabores de una realidad en la que en términos generales atañen a nuestra cultura del trabajo en México y por lo mismo el afán de continuar con este enfoque integral, con la finalidad de aportar para el logro de cambios profundos, porque considero que nos merecemos mejores lugares de trabajo que posibiliten nuestro desarrollo personal pero sobre todo, lo más fundamental, que se promueva el trabajo digno y decente, seguro y saludable lo cual es un derecho fundamental, hecho en el que aún se aborda de manera incipiente en nuestro país.

Por consiguiente, en este informe se relatan las actividades realizadas en el grupo empresarial “Telas plásticas de México” donde he desempeñado diversas actividades, algunas son propias al campo de la Pedagogía, otras de manera indirecta pero siempre conservando el enfoque humano de mi formación.

El primer capítulo trata del proceso de reclutamiento y selección visualizado como un proceso de interacción humana, empleando herramientas más de corte cualitativo que cuantitativo lo cual ha enriquecido mi práctica profesional, a su vez me ha permitido hacer un breve análisis sobre una problemática actual que tiene que ver con la falta de competencias requeridas para el trabajo y para la vida y el papel que juega la educación en este sentido, de fondo se vislumbra la interrelación sistémica que existe en este proceso de construcción de competencias profesionales, desde la políticas públicas, económicas y sociales, por lo que rescato los más recientes informes de la agenda 2030 de la UNESCO haciendo una reflexión sobre los desafíos de estas propuestas en nuestro contexto latinoamericano.

En este mismo capítulo, detallo algunos elementos indispensables para llevar a cabo la tarea de seleccionar personal como el análisis y descripción de puestos donde se llevaron a cabo entrevistas en campo a fin de construir el perfil requerido para ocupar un puesto determinado y la importancia que representa este documento que es producto de investigación, comprensión y análisis; se destaca la relevancia de llevar a cabo entrevistas a profundidad y las entrevistas por competencias para seleccionar al personal.

En el segundo capítulo, se analiza desde una mirada retrospectiva la propuesta del enfoque por competencias a fin de comprender mejor la relación e integración con otras disciplinas, rescatando la riqueza de la propuesta al integrar el saber, saber hacer, saber ser y saber estar y convivir describiendo las experiencias de trabajo al respecto, enfatizando en que las competencias en el trabajo no se da de forma aislada, no basta con adquirir un cúmulo de conocimientos, ni tampoco basta ser muy hábil o diestro para una actividad o bien no es suficiente contar sólo con buenas actitudes y valores si se carece de los saberes antes descritos; se es competente cuando se interrelacionan y se complementan esos saberes para una determinada actividad, reconociendo que esos saberes al ser integrales, se pueden aplicar dentro y fuera de la esfera laboral, incluso con impacto social. En este capítulo se describe la experiencia en el diseño de planes y programas de capacitación rescatando las aportaciones desde el enfoque por competencias, mi experiencia en planta productiva a fin de afrontar y construir nuevas posibilidades con una mirada integradora, multidisciplinaria y sobre todo, reconociendo que, si bien el enfoque por competencias no es la panacea, tampoco se debe asumir como una moda, sino un campo de acción a fin de conocer, crear y proponer.

El capítulo tercero, expone un tema latente en el universo laboral y tiene que ver con la construcción de competencias con una orientación hacia la protección de la salud y seguridad en los centros de trabajo, considerando datos y cifras actuales donde se denota el impacto de los accidentes y lesiones a nivel mundial dado que a lo largo de la historia, grandes sucesos catastróficos han representado incuantificables pérdidas de vidas de seres humanos por falta de estrategias de prevención en los centros laborales y no es sino hasta 1986 con la explosión de Chernóbil (cuyos efectos de la radiación continuaron por décadas) donde surge el concepto de cultura de la seguridad, la cual da pie a considerar las bases para construir conocimientos, habilidades y actitudes en los trabajadores con enfoque preventivo a fin de evitar accidentes y enfermedades en el mundo laboral.

La cultura de la seguridad implica un conjunto de valores, comportamientos, actitudes, procesos y sistemas que determinan la forma en que se hacen las cosas en una organización, y el lugar que ocupa la seguridad en ella y su quehacer. De esta manera se refiere a la forma de ver y hacer las cosas en la organización.

El tema de seguridad laboral tiene un estrecho vínculo con la salud, donde el gran desafío es hacer que nuestros espacios de trabajo no sean fuente de enfermedad ya que ésta ha evolucionado drásticamente en las organizaciones, desde la aparición de las enfermedades transmisibles (ET) hasta el predominio de las enfermedades no transmisibles (ENT) y la relación de estas con los factores de riesgo psicosocial (FRPS) que pueden desequilibrar la salud física y mental de los colaboradores en cualquier ámbito, sea industrial, comercial, educativo, institucional, cualquiera que sea el tipo de organización ya que cada una se expone a diferentes tipos de “Riesgo” (Beck, 1999) y es necesario analizar el entorno, las condiciones de trabajo a fin de evitar daños en la integridad de las personas.

A partir de entonces han surgido diversas propuestas para afrontar los riesgos emergentes en el mundo del trabajo creando nuevos espacios y oportunidades para diferentes disciplinas entre ellas la educación donde se puedan formar personas competentes con enfoque al autocuidado, disciplina, la autoprotección frente a los riesgos, la resiliencia para adaptarse a los cambios, el trabajo colaborativo, la comunicación, el liderazgo entre otras.

De igual forma en el capítulo tercero, se rescatan propuestas que se han implementado en algunos países desarrollados donde el tema de la seguridad y salud en el trabajo tiene estrecha relación con la formación desde los niveles básicos, hasta educación media y profesional; se comparten ejemplos de dichos contenidos por los grandes aportes que a mi parecer es un grande desafío, sin embargo, es necesario trabajar y adaptar en nuestro contexto nacional.

En ese mismo apartado, se aborda la importancia de que los líderes cuenten con las competencias enfocadas a la salud y seguridad ya que es en este nivel donde se gestionan políticas, procesos y personas, reconociendo que el liderazgo es clave para mantener a la organización proactiva y comprometida hacia esta meta. Gestionar competencias para la salud y seguridad debe empezar por los niveles de mayor responsabilidad ya que son ellos quienes marcan la dirección y el rumbo a seguir, las propuestas de la Organización Internacional del Trabajo, de la Organización Mundial de la Salud, del CONOCER entre otros, van dirigidas a los altos mandos con poder de toma de decisiones, una vez que se sensibilice y concientice desde esos cargos, será más fácil su implementación y así poder construir la cultura de prevención.

Finalmente, en el capítulo cuarto, se describen las acciones realizadas durante la etapa histórica y desafortunada en muchos sentidos que representó el periodo de la pandemia por Covid 19, hecho que ha marcado a la humanidad y donde también se puso a prueba nuestra capacidad de aprendizaje y adaptación ante situaciones complejas, en este periodo, la capacitación, la promoción a la salud, el desarrollo de manuales, protocolos, lineamientos, gestión de comités, estrategias de comunicación y educación virtual fueron proyectos donde he aprendido y colaborado significativamente.

En ese último capítulo se hace una valoración crítica, los alcances y limitaciones con las que me he enfrentado; muchas de ellas se pueden mejorar, otras no dependen más que de los niveles más altos en la organización o situaciones externas pero lo más gratificante es reconocer que a través de nuestra formación apostamos por construir un mejor entorno laboral.

Como una experiencia personal y profesional he aprendido a vivir el trabajo colaborativo, la resiliencia e incluso el trabajo intercultural el cual lo comparto en la última parte de este informe, lo expongo de manera visual, retomando el árbol de las competencias interculturales propuesto por la UNESCO, en este caso lo presento como “El árbol de las competencias Organizacionales”, construido desde mi experiencia profesional, en él, visualizo que para la construcción de competencias laborales, se debe contar con bases sólidas y firmes como el respeto a los derechos humanos y la dignidad de la persona, el soporte y vehículo para ello es la educación, donde a través de sus pilares que en este caso son los 4 saberes, posibiliten la construcción de competencias bajo un enfoque integral orientado al desarrollo de personas que contribuyan a transformar su persona, su entorno y sociedad.

CAPITULO I

Actividades realizadas como pedagoga en la empresa Telas Plásticas de México, Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

El presente capítulo, hace una breve descripción del espacio laboral donde se realizaron diversas actividades en mi papel como pedagoga, una de ellas que es la que da origen a todo el ciclo en el área de Recursos humanos, me refiero a la *Selección de Personal* visto como un proceso de interacción humana con un enfoque centrado en la persona por lo cual, para llevar a cabo esta actividad, se empleó un enfoque integral por competencias más que el empleo de técnicas o pruebas psicométricas.

El proceso de incorporación de personal a una organización es relevante, dado que ubicar a la persona adecuada para el puesto adecuado requiere de un trabajo previo y minucioso; de esta actividad central, se desprenden otras propias del área como por ejemplo la realización de los análisis y descripción de puestos a fin de hacer un análisis de los requerimientos del puesto y las necesidades a cubrir por lo cual se realizó trabajo en campo así como técnicas de observación y entrevista, otro aspecto tiene que ver con las fuentes de reclutamiento donde se gestiona la vacante y por último llegar al momento cúlmine desde mi perspectiva como lo son las entrevistas al personal, rescatando la importancia que tiene que el candidato cumpla con los conocimientos y habilidades propias para el buen desempeño del puesto, así como la relevancia de las actitudes y el saber convivir con los otros como parte fundamental en un puesto de trabajo.

De lo anterior, se hace un breve análisis sobre las competencias que se requieren hoy día desde una perspectiva integral, considerando las aportaciones del informe SCAN, el proyecto Tunning así como los informes de la UNESCO, tomando en consideración el necesario vínculo entre escuela, trabajo y sociedad a fin de dar respuesta a las necesidades actuales, desde una perspectiva integradora, donde el saber, saber hacer, saber ser y saber convivir con los demás, adquiere relevancia en nuestro contexto actual.

1. Características generales de la Organización

La experiencia laboral de la que se hace referencia, se desarrolla dentro de un grupo empresarial conformado por dos empresas manufactureras y una comercializadora, este grupo de empresas denominado Telas Plásticas de México (TPM), es una sólida organización mexicana que fabrica y comercializa material sintético (sustituto de la piel animal) desde 1964 y que ha sido administrada de manera familiar, logrando posicionarse en el mercado con una distribución en todo el territorio nacional, así como en más de 20 países alrededor del mundo.

Telas Plásticas de México (TPM) ofrece productos para los siguientes giros: industria del calzado, marroquinería, automotriz, náutica, interiorismo, confección, artículos para el sector sanitario, encuadernación, publicidad y todo aquello donde se utilice material sintético; por tanto, la empresa pertenece al giro de la industria química.

Las plantas manufactureras cuentan con una nómina aproximada de 900 personas sindicalizadas y 400 trabajadores como empleados de confianza. En Telas plásticas de México he tenido la oportunidad de realizar actividades correspondientes al campo de la Pedagogía, particularmente a través del área de Capacitación y Desarrollo de personal.

En el organigrama de la empresa, se encuentra la dirección general, las gerencias operativas y administrativas, entre ellas la gerencia de Recursos Humanos a la cual pertenece el área de Capacitación y Desarrollo de personal, en este departamento he prestado mis servicios en los tres establecimientos incluyendo a la comercializadora.

Como responsable del departamento de Capacitación las funciones desempeñadas han abarcado los procesos de reclutamiento y selección, inducción al personal, capacitación y desarrollo de personal, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Actividades realizadas en Telas Plásticas de México (TPM)

ACTIVIDADES REALIZADAS EN TPM					
Departamento	Puesto	ACTIVIDAD	METODOLOGÍA	FUNDAMENTACIÓN PEDAGÓGICA	PERIODO DE INICIO
1.-Selección de personal	Reclutador	Realizar vínculos con bolsas de trabajo e instituciones educativas para cubrir vacantes laborales, servicio social o residencias profesionales.	Diseño de perfiles de puestos, publicación de vacantes a través de medios impresos, asociaciones de industriales y plataformas web.	NA	2003
		Entrevista y selección de candidatos.	Entrevista a profundidad	Métodos cualitativos, humanistas.	2005
			Entrevista por competencias	enfoque por competencias	2020
2.-Capacitación y adiestramiento	Jefe de capacitación	Inducción al personal de nuevo ingreso.	Trabajo colaborativo entre sindicato, area de seguridad y empresa.	Educacion de adultos	2003
		Desarrollo de diagnóstico de necesidades de capacitación.	Cuestionarios, entrevistas, grupos focales, lluvia de ideas, método ishikawa.	" "	" "
		Formulación de planes y programas de capacitación.	Con base en la detección de necesidades de capacitación.	" "	" "
		Integración de comisiones de capacitación.	Trabajo colaborativo entre sindicato y empresa.	" "	" "
		Gestión del proceso de capacitación en materia desarrollo humano	Evaluación de necesidades, desarrollo de objetivos de aprendizaje, elaboracion de planes y programas, obtención de recursos, comunicación del programa y evaluación del mismo, a través dl trabajo colaborativo con un equipo multidisciplinario	" "	" "
		Gestión del proceso de capacitación en materia de salud y seguridad en el trabajo		" "	" "
		Coordinación de cursos externos			
	Coordinación del sistema INEA.	Modelo de Educación para la vida y el trabajo (Aprendizaje cooperativo).	" "	" "	
	Facilitadora	Diseño de cursos de capacitación.	Determinar objetivos de aprendizaje, presencial o en línea, Fundamento teórico, planeación didáctica.	" "	" "
		Impartir de cursos de capacitación.	Dinámica grupal en cursos presenciales o a través de plataformas virtuales en plataformas via zoom, o youtube.	Aprendizaje colaborativo, Estudios de casos, Aprendizaje basado en problemas	" "
3.-Capacitación y Desarrollo de personal	Grente de Desarrollo de personal	Coordinadora de acciones de capacitación a nivel grupo.	Trabajo colaborativo con dirección, gerencia y mandos medios		2022
		Desarrollar e implementar campañas educativas, semanas de la salud seguridad.	Desarrollo de material didáctico para los diferentes temas (seguridad, salud, calidad, desarrollo personal).		
		Evaluación del procesos de capacitación.	Métodología cualitativa y cuantitativa, evaluación por competencias.		" "
		Coordinación a nivel grupo del proceso de formación de los trabajadores acuerdo a ISO 9001:2015	Análisis en la descripción de puestos, identificar brechas de aprendizaje, seleccionar contenidos de manera colegiada, realizar planes de capacitación asi como su evaluación.	Educación permanente	Actual

Fuente Elaboración propia (Julio, 2023)

1.1.El proceso de Selección de Personal

Considerando una línea del tiempo, inicié en 2003 en el área de Recursos Humanos sin ninguna experiencia previa, aunque contaba con sólidas bases en el ramo de la capacitación, no tenía conocimiento alguno sobre Selección de Personal, sin embargo, para la empresa representaba una función primordial, la cual se venía realizando de forma empírica ya que no se contaba con elementos básicos para el desarrollo de esta actividad, tales como: descripciones de puestos, formatos de requisición de personal, manuales de procedimientos ni baterías psicométricas, por lo que recurrí a consultar fuentes sobre el tema y empezar a desarrollar acciones que estuvieran a mi alcance, en primera instancia tome cursos sobre selección de personal, técnicas de proyección global, grafología, sin embargo hasta el momento no se han empleado baterías psicométricas en mi trayectoria laboral, sólo retomé mis apuntes sobre técnicas cualitativas y me basé en mi formación de carácter humanista para emprender diversas tareas que me permitieran cumplir con esta gran responsabilidad.

La primera tarea fue recabar información respecto al proceso de selección de personal. De acuerdo a Cuesta, A. (1999) se plantea que: “La selección de personal es un proceso llevado a efecto mediante técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecúe a las características presentes y futuras predecibles de un puesto y de una empresa concreta o específica.” Por ello es que actividad se le confiere gran importancia en la gestión de recursos humanos porque permite encontrar al talento humano adecuado para cada puesto y a su vez, el costo de una mala contratación puede ser muy alto, por ejemplo en el caso de seleccionar puestos para nivel operativo, de no cumplir con los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para la manipulación de equipos y maquinaria, se puede generar un accidente laboral, en el caso de contratar mandos medios que requieren contar por ejemplo además de los conocimientos más especializados, destrezas, habilidades específicas, también requieren de habilidades sociales para dirigir efectivamente a sus equipos de trabajo y el costo de no saber dirigir e influir positivamente en su grupo de trabajo, también tiene impacto negativo para los colaboradores y la organización.

Es decir, en la selección de personal, necesariamente se debe considerar que el candidato además de contar con los conocimientos propios sobre la actividad que realiza, tenga una formación integral para que pueda aplicar esos saberes a su vida profesional, ahí es donde a mi parecer existe un vínculo importante entre la educación recibida y la aplicación de ese cúmulo de saberes a la vida profesional.

Las funciones que implican la selección de personal me han permitido visualizar a este proceso más como un proceso de interacción humana, donde en mi caso se han empleado herramientas más cualitativas que cuantitativas; dándome la oportunidad de tener mayor acercamiento con las personas; con el paso del tiempo se desarrolla la habilidad de entrevistar, de profundizar, de empatizar y también de reconocer por ejemplo, la gran necesidad en ciertos casos que existe sobre el tema de la formación de las personas que se ingresan a la organización, particularmente jóvenes que se incorporan por primera vez al ámbito laboral, naturalmente sin experiencia en su mayoría pero a su vez con brechas importantes, considerando que para cada empresa las competencias y el nivel de dominio es diverso y van de acuerdo acorde a sus requerimientos en particular.

En ese sentido, un tema que he podido detectar en los procesos de selección, es la falta de competencias básicas y competencias de empleabilidad que una persona necesita para incorporarse al mundo laboral, mantenerse y crecer dentro de una organización como, por ejemplo, el análisis y solución de problemas, el trabajo colaborativo, competencias en comunicación, competencias en matemáticas, autonomía e iniciativa.

1.1.1. Retos importantes en el proceso de selección de personal, vínculo Escuela-Trabajo

De acuerdo a la ANUIES (2018) en la actualidad, la forma en que trabajamos, las competencias que necesitamos y las trayectorias de las carreras profesionales están evolucionando rápidamente sobre todo los que se refieren a la formación de sus estudiantes y la actualización permanente de los egresados. Esta situación requiere de un vínculo estrecho entre las instituciones educativas considerando una formación integral de profesionales que se adapten a las nuevas circunstancias de entorno y luego lo transformen a través de su práctica diaria; egresar con bases sólidas y dispuestos a mantenerse aprendiendo a lo largo de su vida profesional, incluso con una visión a futuro para estar en condiciones de

desempeñarse en trabajos que aún no existen, usar tecnologías que no han sido inventadas, resolver problemas inéditos y aprender a trabajar colaborativamente en ambientes multiculturales y multidisciplinarios. Para lograrlo, los estudiantes deben adquirir nuevas habilidades de pensamiento, mayor creatividad, capacidad para resolver problemas complejos y tomar decisiones.

El panorama anterior, es una realidad innegable, se debe dar respuesta a los requerimientos de un entorno cada vez más dinámico y exigente, eso no lo podemos cambiar; desde mi perspectiva considero la necesidad imperante de rescatar el humanismo ante este panorama global si bien es cierto que día a día se requerirán mayores competencias para dar respuesta a una economía global, entonces debemos unir esfuerzos en que este tipo de competencias se apueste por la construcción de conocimientos, habilidades y actitudes donde nos reconozcamos como profesionales, pero que sobre todo nos valoremos como personas, desde mi visión, los pilares de la educación siguen siendo una propuesta vigente donde mucho se puede trabajar.

De acuerdo a Jaques Delors (1996) en su obra “La educación encierra un gran tesoro” afirma que la educación representa “La llave para ingresar en el siglo XXI” ante los nuevos retos que se presentan en la humanidad, en este caso, es necesario rescatar el vínculo entre escuela – trabajo, como un proyecto en común donde se trabaje en la construcción de competencias no sólo para aprender hacer, sino con sólidas bases en la práctica profesional donde se integren estos 4 saberes.

Desde la óptica de Delors, la educación a lo largo de la vida apunta hacia cuatro pilares en la educación que son:

I.- Aprender a conocer que, si bien tiene que ver con ampliar la cultura general, adquirir conocimientos y saberes para comprender mejor el mundo, este tipo de aprendizaje nos ayuda a comprender, descubrir, fomentar el sentido crítico con un juicio propio. Así mismo aprender a conocer supone también el aprender a aprender ejercitando la atención, la memoria y el pensamiento, elemento indispensable en el ejercicio de cualquier profesión.

El proceso de adquisición de conocimiento no concluye nunca y puede nutrirse de todo tipo de experiencias ya que cada día en cada momento descubrimos, aprendemos y comprendemos cosas nuevas que van dejando huella en nuestro ser, por eso, la adquisición

de conocimientos es fundamental para tener una nueva mirada ante el mundo, pero no es suficiente, no basta solo con conocer sino ¿Que haremos con ese conocimiento? ¿De qué manera nos puede servir para aportar y transformar nuestra realidad? Ese es el verdadero reto, por ello es uno de los 4 pilares fundamentales.

II.- Aprender a hacer. - El aprender a conocer y aprender a hacer son indisolubles, pero aprender a hacer está más vinculado con la formación profesional, sin embargo, para Delors el aprendizaje debe evolucionar y ya no debe considerarse en mera transmisión de prácticas rutinarias, ya no basta solo con el aspecto cuantitativo, la calificación se vuelve obsoleta en el mundo del trabajo y se inclina más sobre otras valoraciones como el comportamiento social, la aptitud para trabajar en equipo, la capacidad de iniciativa entre otras que hacen que un trabajador logre de manera óptima sus responsabilidades.

III.- Aprender a vivir juntos supone la necesidad de enseñar la diversidad de la especie humana y contribuir una toma de conciencia de las semejanzas y la interdependencia entre todos los seres humanos, evitar la violencia, la discriminación. Aprender a vivir juntos desarrollando la comprensión del otro y la percepción de las formas de interdependencia realizar proyectos comunes y prepararse para tratar los conflictos respetando los valores de pluralismo, comprensión mutua y paz.

En nuestro contexto actual resulta muy necesario este punto ya que los grandes problemas que se presentan en las organizaciones humanas, llámese familia, escuela, trabajo; tienen que ver en gran medida con problemas en las relaciones interpersonales, con la falta de comunicación, trabajo en equipo, empatía, el no saber resolver los problemas y tantos temas derivados de éste; por lo tanto impacta negativamente en la sociedad misma, el aprender a vivir y convivir como integrantes de un equipo, una comunidad es imperante en estos momentos de crisis social.

IV. Aprender a ser. La educación debe contribuir al desarrollo global de cada persona, cuerpo y mente, inteligencia, sensibilidad, responsabilidad individual, espiritualidad. Contar con un pensamiento autónomo y crítico nos hace capaces de elaborar nuestro propio juicio para determinar qué hacer ante cada circunstancia de la vida, para que nuestros talentos alcancen plenitud y seguir siendo artífices de nuestro propio destino.

En este sentido, desde los procesos de selección de personal debe considerarse la importancia de contar con profesionales que con su formación contribuyan al servicio de un desarrollo humano, donde se rescate la capacidad de respetar los derechos fundamentales a través de la práctica diaria sin dejar de mirar hacia los demás.

Desde mi perspectiva, bajo esta óptica, la selección de personal debería dejar de basarse en resultados de pruebas de inteligencia y métricas y visualizar el perfil idóneo con una óptica más integral. En este sentido el análisis y descripción de puestos posibilita determinar los requerimientos y las competencias necesarias acorde a las funciones y responsabilidades del puesto.

Actualmente en TPM se están empezando a llevar a cabo acciones más especializadas en torno al proceso de selección de personal, donde se cuentan con plataformas que identifican las competencias requeridas acorde al puesto a desempeñar, aun así, la entrevista sigue teniendo un peso relevante en la contratación del personal.

1.2. El proceso de análisis y descripción de puestos de trabajo (ADP)

Para llevar a cabo la selección de personal, Sánchez (2004), menciona la necesidad de que exista una comparación para poder determinar si candidato cumple con los requerimientos y de acuerdo a que. En ese sentido la selección significa separar o escoger algo como producto de un proceso de estudio y comparaciones, de tal forma que para poder tomar una decisión es necesario tener la oportunidad de comparar ese algo con otros elementos y así decidir sobre el que nos interesa. En este caso el comparativo de un candidato se hace en referencia al análisis y descripción de puestos como elemento base para tomar decisión.

El objetivo del análisis y la descripción de puestos de trabajo, Álvarez (2007) es definir de una manera clara y sencilla las responsabilidades y funciones a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo para cumplir con el objetivo del mismo. Su importancia es tal, que debe ser un método fundamental para cualquier organización pues es la base de todos los procesos, tales como la selección del personal, evaluaciones del desempeño, promoción o retribución.

En Telas Plásticas de México no existía ningún antecedente sobre esta actividad en el momento que ingresé a laborar, por lo que me di a la tarea de empezar con entrevistas a los trabajadores, a través de la observación en su área de trabajo y pláticas con sus jefes inmediatos, en ese sentido recuperé estrategias del enfoque cualitativo, desarrollando entrevistas y considerando las semiestructuradas considerando lo conveniente que es crear situaciones de conversación que faciliten la expresión natural de percepciones y perspectivas por parte de las personas sujetos de investigación.

Lo anterior tiene que ver con “la expectativa de que es más probable que los sujetos entrevistados expresen sus puntos de vista en una situación de entrevista diseñada de manera relativamente abierta que en una entrevista estandarizada o un cuestionario” (Flick, 2012).

Esta actividad implicó todo un reto, dado que al entrevistar al personal a cargo y realizar preguntas básicas como, por ejemplo: ¿Cuénteme que puesto tiene? ¿Qué hace en el día a día desde que llega a su máquina? ¿Cuáles son sus responsabilidades en esta área? ¿Platíqueme cuáles son las características con las que debe contar un revisador de tela para poder decir que realiza bien su trabajo? la mayoría contestaba “*lo más importante es que la gente le heche ganas*”, al preguntar ¿Que conocimientos o habilidades cree que deba tener el operador de esta máquina? respondían “*pues ninguno acá se va aprendiendo poco a poco, sobre la marcha*”. De esta forma las preguntas se tuvieron que replantear desde el proceso mismo, se tuvo que observar la actividad para después reafirmar en su caso lo que se observó, por ejemplo ¿platíqueme cuáles son las tareas diarias que tiene que realizar la persona que ocupa el puesto de “operador de máquina”? el entrevistado contestaba de manera muy general “*pues aquí todos hacemos de todo, nos echamos la mano*”, por lo que yo comentaba: veo que el personal de esta área, es el encargado de realizar mezclas, entonces como su puesto dice “mezclador” una de sus responsabilidades, podría ser...y se redactaba junto con el supervisor y el operativo las funciones del puesto, o por ejemplo se le hacía el comentario en este mismo caso del mezclador, que empleaba unidades de medida, entonces se preguntaba si ¿debía contar con conocimientos básicos de matemáticas? Ellos lo reafirmaban, y así se iba construyendo su descripción de puesto y el perfil requerido, otro ejemplo es que en algunos casos se observó que el personal tenía que tener fijación visual para revisar el material fabricado, entonces se iba identificando los requerimientos del puesto, en este caso, que el personal revisador debía contar con buena vista.

A partir de un trabajo colaborativo, y realizando preguntas al trabajador como las siguientes: ¿Que hace? ¿Por qué lo hace?, ¿Cómo lo hace? ¿Para qué lo hace? Se fue construyendo y validando la información, a partir de un trabajo colaborativo.

De acuerdo al puesto requerido se desarrollaron las descripciones con cada responsable inmediato y para los puestos de nueva creación se realizó un trabajo colaborativo con la gerencia de Recursos Humanos y los responsables del área solicitante a fin de llevar a cabo un análisis sobre el objetivo del puesto requerido, determinar su estructura jerárquica en el organigrama, identificar el alcance, delimitar las funciones y responsabilidades a realizar, las condiciones generales de trabajo, la experiencia requerida, se identificaron competencias y se analizaron las condiciones de trabajo para hacer una descripción de puestos lo más completa posible.

Cabe señalar que Inicialmente no existía un documento formal para la recopilación de la información, paulatinamente se fueron desarrollando formatos donde se plasma toda la información recuperada, validada por el encargado del área y por el propio personal que ocupa el puesto, luego de varios formatos, comparto la versión más reciente 2023 (ver figura 1) donde se cuenta ya con un documento estandarizado y controlado que recupera la información esencial para cumplir con los procesos de selección o promoción del personal.

Como se observa, en la primera parte del formato se hace referencia a la identificación del puesto, su ubicación en el organigrama a fin de conocer las líneas de mando y su posición dentro de la organización, a quien reporta y / o quienes le reportan en su caso. En el segundo bloque, se describe el objetivo del puesto, las funciones y tareas a realizar, en el tercer apartado se hace referencia a los requerimientos del puesto y finalmente en el cuarto bloque se hace mención de las competencias requeridas para ubicar a la persona adecuada en el lugar adecuado.

La importancia del análisis y descripción de puestos es que aporta valor en los procesos de selección de personal, capacitación y desarrollo, promoción, evaluación del desempeño, plan de carrera, así como en los planes de sucesión.

Figura 1

Formato de Descripción de Puestos

DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del Puesto:	Director de procesos		
Ubicación:	Empresa:	Área: Dirección	Departamento: Dirección de operaciones
Reporta a:	Dirección general		
Supervisa a:	Gerente de ingeniería de procesos, Gerente de Calidad, Gerente de Mantenimiento		
II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Objetivo General:	Coordinar y supervisar las operaciones diarias de la compañía, afín de garantizar una óptima gestión de los recursos técnicos materiales y humanos, asegurando la calidad y seguridad en cada proceso.		
Funciones:			
1.- Planificar y controlar el funcionamiento diario de la empresa asegurando así un óptimo progreso de la misma cumpliendo con cumplir los objetivos y proyecciones			
2.- Gestionar los presupuestos, previsiones y asignación de recursos de las áreas afín de asegurar que la empresa logre cumplir los objetivos acordados y mantener la rentabilidad de la compañía			
3.- Generar alianzas, asociaciones y relaciones estratégicas con clientes, proveedores, bancos, inversores y otros actores comerciales			
4.- Coordinar reuniones con los gerentes y jefes de área para tomar decisiones sobre las actividades operativas y administrativas de la compañía estableciendo así objetivos estratégicos para la misma			
Actividades:			
1.- Observar al personal de diferentes departamentos y proporcionar comentarios constructivos			
2.- Supervisar los procesos de atención al cliente			
3.- Revisar y/o formular políticas y promover su implementación			
4.- Asegurar que la empresa funcione con legalidad y conformidad con la normativa establecida			
5.- Supervisar gastos y ganancias de las operaciones, para obtener el mayor rendimiento posible.			
6.- Tomar decisiones estratégicas y aporta soluciones frente a los contratiempos que se presenten en la empresa			
7.- Asegurar que todos los proyectos cuenten con los recursos necesarios, tanto humanos como materiales			
8.- Mejorar el rendimiento de las operaciones que se realizan en la empresa			
III. REQUERIMIENTOS			
Escolaridad:	Licenciatura en administración de empresas, Ingeniería Industrial o en Gestión Empresarial		
Experiencia:	5 - 6 años de experiencia en cargos de nivel directivo de industria textil o afín		
Formación adicional:	Capacitación en principios comerciales, análisis de datos, métricas de desempeño y operación		
IV. COMPETENCIAS			
Conocimientos	1.- Aseguramiento de la calidad		
	2.- Conocimiento específico en gestión de recursos materiales, económicos y humanos		
	3.- Gestión del conocimiento		
	4.- Liderazgo		
Habilidades	1.- Análisis y solución de problemas		
	2.- Liderazgo colaborativo		
	3.- Toma de decisiones		
	4.- Negociación		
	5.- Pensamiento estratégico		
Actitudes y Valores	1.- Autonomía		
	2.- Colaboración y cooperación		
	3.- Compromiso con la calidad y la mejora continua		
	4.- Ética		
	5.- Proactividad		
V. RESPONSABILIDADES			
Bienes:	Equipo de oficina, teléfono de oficina, celular		
Relaciones:	Todas las plantas, proveedores y clientes externos		
Información:	Facturas, recibos de pago, permisos, balances, proyectos, registros contables y fiscales		
VI. CONDICIONES			
Ambiente Físico:	Ambiente físico adecuado		
Esfuerzo:	Tensión mental, fijación visual		
Riesgos de trabajo:	Riesgos psicosociales		
Horario de trabajo:	Jornada laboral completa lunes a viernes de 08:00 a.m. a 06:00 p.m.		

Fuente: Trabajo colaborativo en Telas plásticas de México, en su versión más reciente (2023)

En TPM consideramos las competencias requeridas por el puesto, a través del trabajo de campo, recopilando información como se ha descrito anteriormente, y tomado como base el Catálogo de competencias clave de la Secretaría del trabajo y previsión social en su versión más recientes (2010). Este catálogo identifica las competencias que el trabajador mexicano debe poseer, y los empresarios y empleadores deben fomentar como:

Conocimientos: Aseguramiento de la calidad, conocimiento técnico específico de la función que se realiza, estadística básica y herramientas de medición, gestión de recursos, gestión del conocimiento, liderazgo, tecnologías de la información.

Habilidades: Análisis y solución de problemas, capacidad de adaptación, capacidad de aprender, comunicación, cálculos numéricos y lógica, liderazgo colaborativo, negociación, orientación al cliente, pensamiento conceptual, pensamiento creativo, pensamiento crítico y estratégico, toma de decisiones, trabajo en equipo.

Actitudes y valores: autonomía, colaboración y cooperación, compromiso con la calidad y la mejora continua, ética, respeto a la diversidad, participación incluyente, responsabilidad social.

El formato de descripción de puestos no sólo es una guía importante para quien lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección, también lo es para la persona que recién se ingresa a una organización, a fin de tener claridad de lo que se espera de su puesto, así mismo es un elemento importante para el desarrollo del personal dentro de la organización y este se puede ir adaptando de acuerdo a los cambios y necesidades que se vayan presentando al interior de la organización.

La descripción de puestos implica básicamente, hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprenden las tareas a realizar (Chiavenato,2009). En el siglo pasado se seleccionaba a las personas por sus competencias técnicas (aptitudes), gestión, conocimientos y su experiencia, ya que tener tantos años desarrollando las mismas funciones era sinónimo de competencia, hoy en la actualidad se valoran las competencias personales que tienen que ver con actitudes y valores, que son aquellos atributos que le permiten a las personas alcanzar su máximo desempeño laboral, así como las competencias profesionales o laborales según corresponda.

Quienes hemos tenido la oportunidad de seleccionar personal, por lo menos en la experiencia que a mí respecta, ha sido un verdadero desafío ya que una gran cantidad de egresados a nivel medio o medio superior, requieren fortalecer sus competencias básicas pues en muchas ocasiones ya en la práctica diaria, jóvenes recién egresados presentan deficiencias por ejemplo en comprensión lectora, aritmética o bien en las competencias transversales que tienen que ver más con comunicación, formación de equipos de trabajo, compromiso, o responsabilidad, desde mi perspectiva se requiere mayor profesionalización, es decir, mejorar conocimientos básicos propios de su especialización así como en la parte de habilidades sociales e incluso con una visión integral de los aspectos que giran en torno al trabajo y al entorno donde nos desenvolvemos.

1.2.1. Consideraciones sobre la profesionalización del personal en el proceso de reclutamiento y selección

Haciendo un análisis más profundo, el tema sobre la profesionalización y el desarrollo de competencias para la vida y para el trabajo es de vital importancia para las organizaciones empresariales, educativas así como organismos internacionales, por lo que ha sido abordado por diversas instituciones por ejemplo la UNESCO (2016), junto con el UNICEF, el Banco Mundial y otros organismos internacionales, donde se organizó el Foro Mundial sobre la Educación 2015 en Incheon *“Hacia una educación inclusiva, equitativa y de calidad y un aprendizaje a lo largo de la vida para todos”* en la República de Corea, en la que se presenta un reto en la educación para los próximos 15 años con una visión de Educación para 2030, considerando la relación permanente entre escuela y trabajo desde una visión más integral pero también de mayor reto para todo un sistema, donde mucho tiene que ver la esfera empresarial y la educativa.

La Agenda 2030 contiene 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), donde concede prioridad a la contribución de la educación inclusiva y de calidad en todos los niveles y a la importancia de las oportunidades del aprendizaje para todos (ODS 4). Incursiona en un terreno nuevo al reconocer la creciente importancia de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación (CTI) para el desarrollo sostenible (ODS 9). Contiene objetivos ambiciosos en los campos del agua (ODS 6), la biodiversidad (ODS 15), los océanos (ODS 14), y el cambio climático (ODS 13), reconociendo el valor de crear ciudades inclusivas, resilientes y

sostenibles e incluye metas sobre la conservación del patrimonio natural y cultural (ODS 11); defiende una visión de sociedades justas, pacíficas, equitativas e inclusivas, reconociendo el valor del conocimiento, el patrimonio y la diversidad (ODS 16). Así mismo promueve los derechos humanos y tiene un enfoque decidido sobre la igualdad de género (ODS 5) ver figura 2.

De este modo, se enfatiza en que niños, jóvenes y adultos adquieran a lo largo de la vida las aptitudes y competencias necesarias para vivir y trabajar en la construcción de un mundo más seguro y sostenible, basado en el conocimiento e impulsado por la tecnología, garantizando que todas las personas adquieran una sólida base de conocimientos, desarrollen un pensamiento creativo y crítico y habilidades para la colaboración, y estimulen su curiosidad, valor y resiliencia.

Esta visión va más allá de un enfoque utilitarista de la educación e integra las múltiples dimensiones de la existencia humana por lo que se requieren de múltiples acciones en lo político, económico y social, en lo que respecta a la educación, un fortalecimiento de los vínculos entre las estructuras formales y no formales.

Figura 2

Objetivos de Desarrollo sostenible



Fuente: adaptación de la agenda para el 2030 para el desarrollo sostenible (UNESCO 2017, p. 8)

La agenda de educación para 2030 presta especial atención al desarrollo de competencias técnicas y profesionales, específicamente en lo que se refiere al acceso a una Enseñanza y Formación Técnica Profesional (EFTP), ya que en un contexto de mercados laborales que cambian rápidamente, todos los países se ven ante la necesidad de que las personas adquieran los conocimientos, aptitudes y competencias indispensables para el empleo a fin de mejorar sus aptitudes y diversificar las oportunidades de aprendizaje para aprender cosas nuevas; en este sentido es de vital importancia una formación sólida desde la enseñanza superior no solo para contar con mejores oportunidades de adquirir un empleo sino para enriquecerlo a través del quehacer profesional y así construir espacios laborales que aspiren al trabajo digno, entendiéndolo como el trabajo donde se respetan los derechos humanos de las personas y por otro lado dar respuesta a la necesidad de contar con profesionales que cubran las necesidades reales que demanda el mundo del trabajo.

La pregunta es si ¿los objetivos de la ODS son alcanzables? La realidad es que los planteamientos de la agenda para el 2030 son ambiciosos por no mencionar idealistas, sobre todo para sociedades como la nuestra, particularmente en América Latina y sobre todo después de la pandemia, ha expuesto las grandes brechas sociales entre los países desarrollados y el nuestro, demostrando la prevalencia de la pobreza, la vulnerabilidad de los sistemas de salud, la debilidad en nuestros sistemas de educación, eso es una realidad, sin embargo, la reconstrucción es posible si se asume como una responsabilidad compartida entre los múltiples actores de la sociedad, requiere explorar múltiples formas de trabajo y generar alternativas de solución, cada profesional desde su trinchera, contribuyendo a través de nuestra praxis, estudiando y analizando las problemáticas y soluciones que están a nuestro alcance, a través de un trabajo colaborativo y multidisciplinario.

En el caso particular del sector empresarial, desde mi óptica, sería brindar oportunidades a jóvenes que aún no cuentan con experiencia profesional así como ofrecer oportunidades de desarrollo a quienes ya forman parte de la misma, a través de capacitación permanente y sobre todo que abarque los 4 pilares de la educación integral que posibilite crear espacios para trabajar con los saberes teórico, prácticos en la misma medida que construir saberes para la mejor convivencia social tan necesaria en nuestro contexto actual.

En síntesis, se trata de construir nuevas posibilidades unificando esfuerzos desde quienes tenemos un perfil humanista, en conjunto con otras profesiones donde podemos intercambiar saberes, considerar nuevos enfoques hacia una meta en común, en este caso en pro del desarrollo de la persona en el trabajo, en pro de perfeccionar y desarrollar nuevos talento, en pro de construir mejores entornos laborales , mejores oportunidades, todo este trabajo empieza desde la selección de personal, análisis de puestos y desarrollo de competencias para la vida y para el trabajo, ya que están estrechamente relacionados.

1.3. Gestión de fuentes de Reclutamiento

El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación, donde la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo, a fin de atraer candidatos en el proceso de selección. Chiavenato (2009, p.116).

Por tanto, las fuentes de reclutamiento, por tanto, son los lugares en donde se encuentran bases de datos de personas que tienen la posibilidad de ser candidatos para ocupar una vacante.

El reclutamiento interno es un proceso por el cual se invitan a los postulantes a solicitar alguna vacante que se encuentra disponible en la organización. En el proceso se informa a los candidatos los requisitos para el puesto, mediante las fuentes internas se trata de ubicar a los empleados aptos para el puesto, pudiendo ser a través de:

- Inventario de los recursos humanos
- Por medio de un sistema de registro
- Por medio de la cartelera interna
- La publicación interna
- La propuesta directa al personal

En el caso de Telas Plásticas de México el 90 % de las contrataciones a nivel operativo han sido por recomendación interna de los trabajadores, en escasas ocasiones se ha requerido de fuentes externas donde inicialmente se presentaban de manera directa al publicar la vacante en lugares visibles de la comunidad, actualmente no se cuenta con rotación de personal y se ha generado una plantilla estable.

El reclutamiento externo ocurre cuando, al presentarse determinada vacante, la organización desea ocuparla con candidatos que se encuentran fuera de la organización y se ayuda de algunos medios para llegar a su objetivo. En el caso de TPM la mayor parte del reclutamiento externo ha sido para niveles técnicos o administrativos.

En el caso de requerir personal con un perfil más especializado, se ha recurrido desde bolsas de trabajo, Instituciones educativas, publicaciones en periódico, asociaciones, ferias de empleo hasta los medios que se emplean en la actualidad como las redes sociales como indeed, linked, OCC Mundial, las cuales ha sido un medio eficaz para contar con candidatos y sin costo para la organización.

En el caso de practicantes profesionales, se han realizado convenios con Bolsas de trabajo de CONALEP, Tecnológico de Ecatepec, Tecnológico de Tecámac, Tecnológico de Gustavo a Madero, Universidad insurgentes donde se han realizado lazos estrechos de trabajo por varios años; todas estas relaciones se han ido construyendo paulatinamente, asistiendo a ferias de empleo, incorporándome y trabajando con asociaciones de industriales y estableciendo lazos con escuelas.

1.4. Entrevistas a profundidad en la selección de personal

Para llevar a cabo la selección de personal, se ha trabajado con los recursos disponibles en la organización realizando vínculos (que hasta entonces no existían), con cámaras de comercio, bolsas de trabajo, visitas a ferias de empleo, asociaciones de industriales e instituciones educativas de la zona para cubrir las vacantes.

Una vez que se identifican los perfiles requeridos para el puesto, se procede a realizar las entrevistas correspondientes. Si bien la entrevista a profundidad corresponde a una metodología cualitativa en el marco de la investigación social, en mi práctica profesional he rescatado de esta, una forma de interactuar con los candidatos, de conocerles mejor desde una perspectiva holista, como un modelo de plática entre iguales, "encuentros reiterados cara a cara entre el investigador y los informantes" (Taylor y Bogdan, 1990: 101), como espacios de diálogo orientadas hacia la comprensión de las perspectivas que tienen en este caso los candidatos respecto a experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras con el objetivo de identificar intereses, perspectivas y motivaciones a través de la interacción, iniciando con un rapport para generar empatía y confianza, prestando atención,

con sensibilidad y sin emitir juicio alguno, con estos elementos, la comunicación es más abierta y flexible con el candidato, luego del rapport se generan algunas preguntas abiertas y exploratorias a fin de conocer el perfil del candidato y si este se encuentra alineado con los objetivos y responsabilidades que el puesto requiere.

De igual forma se emplean entrevistas estructuradas, por ejemplo, si se requiere cubrir un puesto en el nivel de supervisión o mandos medios, algunas de las preguntas a realizar podrían ser las siguientes:

- ¿Qué le motivó a postularse para este puesto?
- ¿Qué experiencia tiene en el trabajo con diferentes grupos humanos?
- ¿Qué desafíos o dificultades ha enfrentado en el trabajo con personal a su cargo?
- ¿Qué habilidades, conocimientos o actitudes ha adquirido en sus empleos anteriores que le servirían para este puesto?
- ¿Qué tipo de proyectos o tareas le resultan más interesantes o desafiantes?
- ¿Cómo se organiza para cumplir con los objetivos de trabajo?
- ¿Qué tipo de retroalimentación utiliza para mejorar el desempeño de sus colaboradores?
- ¿Qué estrategias utiliza cuando no se logran los resultados esperados?
- ¿De qué manera motiva a su personal?
- ¿Cuáles considera son sus principales fortalezas y sus áreas de oportunidad?

Lo anterior, con la intención de conocer más allá de las “credenciales” con las que pueda contar una persona, su estilo de liderazgo, y las habilidades sociales que ha desarrollado y por desarrollar en adelante; en la experiencia de trabajo ha quedado demostrado que no basta con un cúmulo de conocimientos teóricos para lograr resultados positivos en un equipo de trabajo, la parte humana es fundamental. La comunicación, empatía, el trabajo colaborativo, en una palabra, conducir a los equipos de trabajo bajo un enfoque humano, es uno de los mayores retos a los que enfrentan las organizaciones de trabajo en la actualidad.

Básicamente las entrevistas que se han llevado a cabo han sido la herramienta clave empleada para la selección de personal en TPM. Con el paso del tiempo esta misma actividad se realizó a través de las entrevistas por competencias donde en función del objetivo del puesto, las responsabilidades, y actividades a realizar, es el enfoque de las preguntas, a fin de identificar si el candidato cuenta con los conocimientos, habilidades, actitudes y valores requeridos para el puesto a ocupar.

1.5. Entrevistas por competencias

De acuerdo a López (2010), la entrevista por competencias requiere por parte del entrevistador, ser analítico y tener la agilidad para identificar comportamientos que se desprenden de la información de los hechos, es una técnica que nos ayuda a conocer a las personas para obtener más información sobre su comportamiento laboral.

La entrevista por competencias, es un proceso de selección de personal en el que se evalúa el comportamiento de una persona en una situación determinada. Por lo regular, se basan en realidades que pueden vivirse en el día a día de la organización.

Retomando el ejemplo de un nivel de mandos medios o supervisor, la entrevista no sólo busca que el candidato cuente con los conocimientos y habilidades requeridos para desempeñar la labor productiva, como responsable de un área cobra mayor relevancia las habilidades para gestionar todos los recursos técnicos y materiales, así como ser un facilitador y guía de las personas, por lo que las preguntas se enfocan a indagar que tanto involucramiento puede tener el encargado con su personal, como maneja los conflictos, como resuelve las dudas entre los compañeros de trabajo, cuáles han sido sus estrategias que le permiten fortalecer el espíritu de equipo, cómo enseña y cómo retroalimenta a los colaboradores bajo su cargo, cuáles son los desafíos más importantes que ha tenido con su equipos de trabajo y como los resuelve. Luego de iniciar el rapport, algunas preguntas en la entrevista por competencias serían las siguientes:

- En su trayectoria como supervisor, ¿qué competencias considera esenciales para lograr cumplir con sus objetivos? Describa ¿cuáles son las que más se le ha dificultado desarrollar y porque así lo considera?
- Describa una experiencia que haya representado un desafío importante con sus equipos de trabajo y ¿cómo lo solucionó?

- Describa una experiencia en la que no se lograron las metas deseadas y ¿cuáles fueron las medidas que usted tomó?
- Dígame un caso real en el que haya estado usted en desacuerdo con su jefe o con sus compañeros de equipo y ¿cómo pudo dar solución?
- ¿Cuáles han sido sus logros y limitantes en los trabajos que ha desempeñado con anterioridad?
- ¿Qué aprendizajes ha adquirido en su trayectoria laboral y cómo podría aplicarlos en el futuro?

Básicamente en la entrevista por competencias, se trata de describir una situación concreta y real por la que atravesó el candidato, las acciones que tomó y los resultados obtenidos; aunque ciertamente este tipo de entrevistas arroja mucha información, como parte de los límites se encuentra la subjetividad ya que las respuestas están a interpretación del entrevistador y muchas veces pueden ser respuestas exageradas, por lo que se requiere de experiencia por parte de la persona a cargo de la selección de personal, consultar con referencias laborales e idealmente contar con pruebas psicométricas especializadas, en la actualidad se cuenta con herramientas virtuales para identificar las características predominantes de la persona en términos de su Estilo de Comportamiento, Intereses y Valores Profesionales etc. considerando que anteriormente se le daba mayor peso al cociente intelectual pero hoy día la inteligencia emocional va adquiriendo mayor relevancia en relación con la importancia que debemos de tener sobre el manejo de nuestras emociones, y el impacto que estos causan en nuestra manera de vivir y comportarnos, convirtiéndose en una herramienta interna fundamental para mejorar las relaciones humanas en el ámbito laboral.

Por ejemplo en TPM se han tenido experiencias con la contratación de personal con diversas “credenciales” y amplios conocimientos teóricos (a nivel ingeniería) pero que no pudieron dar respuesta a las necesidades reales en varios aspectos, uno tecnológico y el otro humano, dado que en este tipo de empresa, el desarrollo tecnológico no es como el de los países del primer mundo , no se cuenta con tecnología de punta, y aunque el personal ingresó con una gama de conocimientos actuales y de posgrado, no pudo dar respuesta a los problemas cotidianos específicamente de equipos y maquinaria, inclusive se llegó a

manifestar que el tipo de tecnología con las que cuenta TPM era antigua, y sólo lo había visto en el museo de su escuela, por lo que se desconocía su operación. En ese ejemplo se presentaron dos situaciones la persona estaba sobrecalificada, pero al mismo tiempo no se dio la oportunidad de hacer propuestas de mejora o intentar trabajar con los recursos existentes para posteriormente desarrollar proyectos que pudieran contribuir a su propio crecimiento y a la mejora en la organización, adicional a ello tuvo roces con sus compañeros al sentirse “superior” por la escolaridad con la que contaba y no tuvo a bien compartir ese conocimiento ni involucrarse con su personal...Lo anterior representa un área de oportunidad y deja ver claro que se requiere profesionalizar esta actividad ya que, si bien en los procesos de selección de personal no son al 100% exactos y las entrevistas tienen un peso importante, es deseable contar con todos los recursos para tener mejores resultados en este proceso.

En TPM hasta hoy la metodología empleada para la contratación de personal, ha sido con base en la entrevista por competencias por parte de recursos humanos en el cual participo, y del representante del área donde se requiera el personal, cabe señalar que ésta actividad, originalmente estaba a cargo del médico de la empresa cuyo enfoque era más orientado al estado de salud física y una revisión básica de las solicitudes de empleo, una vez que ingresé retomé dicha actividad y paulatinamente se fueron desarrollando las preguntas que hoy en día forman parte de la entrevista por competencias, actualmente, no se tiene problema con la rotación de personal en los puestos operativos, administrativos o técnicos, sin embargo vale la pena resaltar que el grupo es muy grande y existe la necesidad de contar con un área específica para ello, así como profesionalizar esta actividad y contar con herramientas integrales para lograr una buena selección a nivel grupo ya que si el objetivo es posicionar a la persona adecuada para el puesto adecuado y al no contar con los recursos necesarios para ello, representa un obstáculo mayor ya que para los procesos siguientes como la capacitación, desarrollo y plan de carrera del personal, la base está en la selección del personal.

Actualmente el proceso de selección de personal es una de las áreas esenciales de los Recursos Humanos donde se rescata la importancia de fomentar la formación interna, desarrollando las competencias necesarias que el puesto requiera. En cuanto a las tendencias actuales en los procesos de selección de personal, me ha tocado participar en entrevista online, a través de videollamadas telefónicas (Skype, Face Time) y/o aplicaciones como

Zoom o Google Meet. La parte humana, particularmente en el tema de la entrevista profunda, hoy día sigue siendo una herramienta valiosa en este proceso.

Trabajar en el área de reclutamiento y selección de personal, ha representado: estudio, investigación, capacitación interna y externa, participar en cámaras, asociaciones, proveedores externos, a fin de compartir experiencias, aprendizajes y llevarlos a la práctica, es una actividad importante para posicionar al personal adecuado en el lugar adecuado, lo cual implica que las personas cuenten con los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los valores requeridos para ocupar un puesto en particular.

El tema de las competencias es relevante al momento de atraer talento en la organización, pero también representa un compromiso al interior de la misma, dando la oportunidad al colaborador de continuar con su desarrollo una vez que se ha incorporado a la organización.

1.6. Las competencias requeridas en el trabajo de acuerdo al Informe SCAN

A este respecto han surgido numerosos estudios donde han participado activamente la academia, los gobiernos y las empresas, una de estas investigaciones se llevó a cabo a finales de los años noventa por los departamentos de trabajo y educación de los Estados Unidos denominado: *Lo que el trabajo exige de las escuelas: informe SCANS (2000)*.

El informe SCANS se ha convertido en un referente importante para la revisión de los sistemas de educación en numerosos países, así como también para la gestión de los recursos humanos a nivel de empresas.

La clasificación de las competencias que usa SCANS no es la única (de hecho, existen numerosas, de diferentes autores), pero la tipología SCANS tiene el mérito de haber sido construida integrando de una forma muy racional las dimensiones psicológicas y técnicas implícitas en la categorización de las competencias; esta comisión especial estudió las clases de competencias y habilidades que serían necesarias para desempeñarse en el mercado de trabajo para los años 2000. El resultado de esta iniciativa conjunta, significó encuestar empresas, trabajadores, profesores y directivos de escuelas y universidades, se ha convertido en un referente importante para la revisión de los sistemas de educación en numerosos países, así como también para la gestión de los recursos humanos a nivel de empresas.

El informe SCANS identifica cinco áreas clave de competencia laboral, y tres áreas de habilidad personal, es decir, se destacan aquellos conocimientos, habilidades, actitudes y valores deseables que todo trabajador debe saber poner en práctica en una situación de trabajo; las definiciones de dichas áreas están compuestas como se representa en la tabla 2.

Tabla 2

Áreas clave de competencia laboral de acuerdo al informe SCANS

<p>Gestión de recursos</p>	<p>Son aquellas competencias referentes a las conductas relacionadas con la gestión eficiente del tiempo, el dinero, los recursos materiales y de infraestructura y los recursos humanos, como a continuación se indica.</p> <p>Tiempo: Asigna tiempos a actividades; prioriza/jerarquiza actividades; define metas; programa actividades, y controla ejecución de programas.</p> <p>Dinero: Hace proyecciones; prepara y administra presupuestos; mantiene registros y datos financieros.</p> <p>Materiales: adquiere, almacena, asigna, y usa materiales y espacios.</p> <p>Recursos humanos: evalúa habilidades de los trabajadores y asigna trabajos como corresponde; evalúa el desempeño del personal y actúa en consecuencia.</p>
<p>Relaciones interpersonales</p>	<p>Esta área se refiere a las conductas que implican la interacción eficaz del individuo con otras personas con ocasión del trabajo. Incluye conductas como:</p> <p>Participa de manera constructiva en equipos de trabajo.</p> <p>Enseña, capacita o entrena a otros trabajadores.</p> <p>Atiende clientes, público o proveedores satisfaciendo sus expectativas, en cuanto a trato, asistencia y entrega de información.</p> <p>Ejerce liderazgo sobre otros trabajadores, comunicando sus ideas de</p>

	<p>manera convincente y responsable, y motivando conductas positivas en el trabajo.</p> <p>Negocia con terceros (clientes/colegas/autoridades) para realizar transacciones y resolver discrepancias o conflictos.</p>
<p>Uso de la información</p>	<p>Esta área se refiere a las conductas relacionadas con el manejo de la información como insumo del proceso de decisiones. Incluye conductas como:</p> <p>Busca, adquiere, obtiene o recupera información.</p> <p>Interpreta y evalúa la información.</p> <p>Organiza y mantiene actualizada la información.</p> <p>Comunica información, usa instrumentos tecnológicos para procesar información, trabaja en ambientes diversos, culturales, sociales o de género.</p>
<p>Comprensión de sistemas</p>	<p>Esta área se refiere a las conductas relacionadas con la comprensión de la estructura y el funcionamiento de sistemas complejos. Incluye conductas como:</p> <p>Comprende la estructura y el funcionamiento de sistemas organizacionales, sociales o tecnológicos, y actúa en/sobre ellos.</p> <p>Monitorea y corrige el funcionamiento del sistema. Hace diagnósticos, identifica y evalúa tendencias, mide y proyecta efectos, y corrige desviaciones.</p> <p>Diseña y mejora el diseño del sistema, para alcanzar objetivos organizacionales o mejorar la eficiencia o eficacia del sistema.</p> <p>Enseña, capacita o entrena a otros trabajadores.</p> <p>Atiende clientes, público o proveedores satisfaciendo sus expectativas, en cuanto a trato, asistencia y entrega de información.</p> <p>Ejerce liderazgo sobre otros trabajadores, comunicando sus ideas</p>

	<p>de manera convincente y responsable, y motivando conductas positivas en el trabajo.</p> <p>Negocia con terceros (clientes/colegas/autoridades) para realizar transacciones y resolver discrepancias o conflictos.</p>
Uso de tecnología	<p>Esta área se refiere a las conductas relacionadas con el trabajo con diversas tecnologías. Incluye conductas como:</p> <p>Selecciona tecnología. Determina los procedimientos, herramientas, instrumentos y equipos apropiados para realizar un trabajo.</p> <p>Aplica la tecnología. Aplica métodos adecuados para el montaje, la preparación y la operación de herramientas, instrumentos y equipos.</p> <p>Mantiene aparatos y soluciona de problemas tecnológicos.</p> <p>Previene, diagnostica y corrige problemas relacionados con el uso y la operación de herramientas, instrumentos y equipos.</p>
Competencias fundamentales	<p>Capacidades básicas: Lectura, redacción, aritmética y matemática, expresión y la capacidad de escuchar.</p> <p>Aptitudes analíticas: Pensar de modo creativo, tomar decisiones, solucionar problemas, usar la imaginación, saber aprender y razonar.</p> <p>Cualidades personales: Responsabilidad individual, autoestima, sociabilidad, autocontrol e integridad.</p>

Fuente: Adaptado del informe de la comisión SCANS para América 2000, “lo que el trabajo requiere de las escuelas (1992, p.9)

Estas competencias que se dan a conocer en el informe SCAN aunado al exhorto en los informes de la UNESCO brindan un panorama general referente a los esfuerzos en los que sectores como el educativo, económico, político y social deben realizar de una manera conjunta a fin de formar profesionales que independientemente de su especialidad, cuenten

con competencias integrales, así mismo formar trabajadores en el campo laboral bajo esta misma ya que al final la especie humana somos ciudadanos de una misma aldea global.

En la actualidad, el mundo laboral demanda individuos competentes para el desempeño de funciones, con un perfil que permita insertarse a la vida laboral y social. Irigoín (1998) enuncia que una persona competente para el trabajo deberá adquirir conocimientos y desarrollar habilidades variadas, necesitando al mismo tiempo desarrollar actitudes y habilidades para la toma de decisiones, el relacionamiento humano, el liderazgo situacional, la resolución de problemas y de conflictos y la negociación.

Más aún, el mundo necesita de profesionales con competencias integrales que den respuesta a los objetivos de desarrollo sostenible donde no sólo es la parte laboral, lo es también la parte social, humana y en equilibrio con el medio ambiente ya que de ello depende en gran medida el futuro de la humanidad.

1.7. Las competencias requeridas de acuerdo al proyecto Tunning

Por otro lado, si consideramos los resultados del Proyecto Tuning (Tuning Educational Structures in Europe) que fue presentado a la Comunidad Europea en el año 2000, el cual se considera una plataforma académica para el debate sobre la educación superior en Europa, el conjunto de competencias genéricas seleccionadas, fueron las competencias instrumentales, genéricas y sistémicas se observan en la tabla 3.

Tabla 3

Competencias genéricas según proyecto Tunning

Competencias instrumentales	Competencias interpersonales	Competencias sistémicas
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis y de síntesis. • Capacidad para organizar y planear. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad crítica y auto crítica. • Trabajo en grupo • Habilidades interpersonales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para aplicar lo aprendido en la práctica. • Habilidades para investigar. • Capacidades para aprender. • Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones.

<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento general básico. • Fundamentos en el conocimiento básico de la profesión. • Expresión oral y escrita en la lengua materna. • Conocimiento-manejo de una segunda lengua.. • Habilidades elementales de computación. • Habilidad para el manejo de la información (habilidad para recuperar y analizar información de diferentes fuentes). • Resolución de problemas • Toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para trabajar en grupos interdisciplinario. • Habilidad para comunicarse con expertos de otros campos • Apreciación por la diversidad y la multiculturalidad. • Habilidad para trabajar en contextos internacionales. • Compromiso ético 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para generar nuevas ideas (creatividad). • Comprensión de las culturas y costumbres de otros países. • Liderazgo • Capacidad para trabajar autónomamente. • Diseño y manejo de proyectos. • Espíritu e iniciativa empresariales. • Deseo de ser exitoso • Comprensión por la realidad.
--	--	---

Fuente: Información tomada de Introducción a Tunning educational (2009, p.31)

Estas competencias fueron valoradas por académicos, egresados, graduados, y empresarios en términos de su importancia y nivel de logros, y aunque originalmente surge en Europa, se realizó una versión para América Latina, con objeto de fomentar la integración y cooperación con todas las universidades y armonizar los criterios para centrarse en un aprendizaje integrador basado en competencias actitudinales, conceptuales y operacionales que puedan dar respuesta a las necesidades de nuestro entorno laboral, social y profesional.

El enfoque por competencias en el mundo del trabajo, señala la OIT, surge como respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la educación y la formación de recursos humanos, frente a la evolución de la tecnología, la producción y en general, la sociedad, y elevar así el nivel de competitividad de las empresas y las condiciones de vida y de trabajo de la población.

Hoy se reconoce que el aprendizaje ocurre en diversos ámbitos y en distintas formas y circunstancias, por lo que se trata de un proceso dinámico e inherente a la naturaleza humana y que se desarrolla a lo largo de toda la vida del individuo. Esto plantea el reto de identificar y aplicar nuevos mecanismos que faciliten y fortalezcan la vinculación entre educación y trabajo, espacios inmediatos en los que el hombre aprende y se desarrolla, tanto para actuar en el medio laboral como para desenvolverse en los diferentes ámbitos en los que participa: la familia y la sociedad en general. Por ello, resulta cada vez más necesario fomentar una cultura de la educación para toda la vida, que sea flexible, de calidad y pertinente a las necesidades del individuo, y en la que se reconozcan socialmente los aprendizajes adquiridos por distintos medios.

En consecuencia, el enfoque de competencia laboral, no sólo significa atender mecánicamente las necesidades del mercado de trabajo, sino las necesidades mismas del individuo, es decir, su formación integral. Poseer los conocimientos fundamentales, las habilidades sociales y las actitudes que permitan a la persona resolver problemas y enfrentar eficazmente situaciones de la cotidianidad, así como transferir su saber, su saber-hacer y su saber-ser a distintos contextos. Este es el sentido, el enfoque de la competencia laboral.

En palabras de Ducci (citado en Seminario Internacional sobre Formación Basada en Competencia Laboral: 1997)

Se requiere igualmente de un cambio profundo en la actitud empresarial que sustente la flexibilidad de la empresa precisamente en relación con las competencias de sus trabajadores, como una “empresa que aprende”, que implica la responsabilidad de fomentar, valorizar y recompensar el desarrollo de la competencia laboral de los trabajadores como fuente primordial del dinamismo y éxito de la actividad empresarial. (p. 18)

Más que una moda, se trata de un vínculo entre el trabajo, la educación formal y la capacitación es como lo ha expresado el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales de México (2023). El enfoque por Competencias puede ser considerado como una herramienta capaz de proveer una conceptualización, un modo de hacer y un lenguaje común para el desarrollo de los recursos humanos.

1.8. Panorama general sobre el enfoque por competencias en México

Los pioneros en el desarrollo como tal del enfoque por competencias fueron Alemania, Australia, Canadá, los Estados Unidos de América, Francia, Inglaterra, Italia, Nueva Zelanda y Japón. Los países de la Unión Europea como rasgo que la caracterizó fue a formación profesional a través de competencias polivalentes, transferibles certificadas y, en consecuencia, reconocidas entre los países que la integran, y en México en la primera mitad de la década de los años 1990, en el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) se establecieron los primeros contactos con los modelos basados en competencias de Canadá, Estados Unidos, Francia e Inglaterra y posteriormente de Australia.

En nuestro país, en 1993 surge el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC), que la Secretaría de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social iniciaron de manera conjunta, con el propósito de establecer las bases que permitieran reorganizar las distintas formas de capacitación de la fuerza laboral, elevar los programas de formación y promover una mejor vinculación entre la oferta educativa y las necesidades de calificación de la población trabajadora y las empresas. Para la ejecución del proyecto, el Gobierno de México creó en 1995, el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER).

De acuerdo con Trujillo (2014) los esfuerzos que han realizado en las instituciones de educación superior en México y del mundo en los últimos años, es porque se han percatado que deben de dejar atrás acciones académicas en las que privilegian los esfuerzos memorísticos y descontextualizados por parte de las instituciones educativas, los cuales para lo único que se ha utilizado es para cumplir con la acreditación de un examen y después de eso se olvida. El desarrollo por competencias en las universidades son una alternativa a la formación conceptual, centrado y reducido a unos aprendizajes de unos conocimientos, por encima de las habilidades para el desarrollo de la profesión, las pruebas y los criterios de

evaluación de la mayoría de los exámenes y oposición propician el carácter disociado entre teoría y práctica, ya que el alumno memoriza el temario, con el fin de desarrollar los conocimientos adquiridos en una prueba, y no para poder aplicarlos (Zabala, 2007); razón por la que es posible egresar con un perfil que no es congruente con las necesidades de los empleadores, puesto que estos exigen cierto perfil de acuerdo al desarrollo vertiginoso de la ciencia y la tecnología, lo cual impone a las escuelas de educación superior, egresar profesionales e individuos capaces de dar respuesta a los diversos problemas que enfrenta la sociedad.

El diagnóstico sobre formación profesional en México que dio origen al PMETyC, reveló una deficiente preparación de los trabajadores por parte de la formación y la educación profesional, una aplicación de programas de estudios con falta de flexibilidad y relevancia para el cambiante mercado laboral, una desigual calidad de los programas de formación sin objetivos medibles para evaluar la calidad de sus productos, deficiente marco institucional para la participación del sector privado en el diseño y provisión de la formación (Vargas, 2004).

Dicho diagnóstico también reveló:

- Deficiente preparación de los trabajadores por parte de la formación y la educación profesional.
- Desigual calidad de los programas de formación. Sin objetivos medibles para evaluar la calidad de sus productos.
- Deficiente marco institucional para la participación del sector privado en el diseño y provisión de la formación.

Por esta razón el Sistema Normalizado de Certificación de Competencia Laboral fue propuesto con las siguientes características:

- Enfocado en la demanda; basado en resultados e integrado por los mismos usuarios.
- Que posibilite en el mediano plazo una mayor coordinación institucional, así como una mayor permeabilidad entre centros de trabajo y oferta de capacitación.

- Que provea al mercado información veraz y oportuna sobre lo que los individuos saben hacer en el ámbito de trabajo y oriente la toma de decisiones de los agentes económicos.

- Que permitiera contar con programas flexibles, de mayor calidad y pertinentes con las necesidades de la población y de la planta productiva.

- Un sistema con mayor posibilidad de actualización y adaptación.

- Que conciba la capacitación, no como una actividad finita, de corta duración, sino como un proceso de largo plazo que abarque toda la vida productiva del individuo y facilite la acumulación de conocimientos, así como el desarrollo de competencia laboral que amplíe las oportunidades de su superación y progreso personal y profesional de los trabajadores.

En este sentido, en el sistema de nuestro país, se distinguen tres tipos de competencias, las básicas, las genéricas y las específicas. Según la Unesco (2012), las competencias básicas son las nociones en lectura, escritura y aritmética y expresan los ejes esenciales para vivir en sociedad y se abordan en la educación básica.

Las competencias básicas se caracterizan por ser necesarias para todas las personas que viven en una sociedad, aunque puede haber diferentes niveles de dominio y a su vez se requieren para vivir plenamente en diferentes contextos (familiares, sociales, laborales-profesionales, científicos, comunitarios, recreativos, artísticos, etc.).

Las competencias genéricas, son las competencias fundamentales para alcanzar la realización personal, gestionar proyectos, contribuir al equilibrio ecológico y actuar en cualquier ocupación, puesto de trabajo y/o profesión. Estas competencias también se denominan como competencias transversales para la vida y se caracterizan por lo siguiente:

1. Son necesarias para que las personas gestionen su formación, realización personal y aprendizaje continuo.
2. Tienen como base la actuación ética, así como los derechos humanos.
3. Respetan la diversidad individual y social.
4. Se requieren para la convivencia pacífica y armónica, para resolver los conflictos interpersonales y sociales, y para la vida en ciudadanía.

5. Son la base para el aprendizaje y la consolidación de las competencias específicas, así como para su efectiva aplicación.
6. Aumentan las posibilidades de empleabilidad, al permitirles a las personas cambiar fácilmente de un trabajo a otro. Asimismo, favorecen la gestión, consecución y conservación del empleo.
7. Permiten la adaptación a diferentes entornos sociales, ocupacionales, laborales y profesionales, ya que brindan herramientas para afrontar los constantes cambios en los procesos.
8. No están ligadas a una ocupación en particular, son comunes a diferentes ocupaciones.
9. Se adquieren mediante procesos sistemáticos de enseñanza y aprendizaje en la familia, la sociedad y las instituciones educativas. De aquí que uno de los retos de la educación actual sea la formación de competencias generales y amplias.

Las Competencias específicas, son aquellas competencias propias de una determinada ocupación con un alto grado de especialización, así como procesos educativos específicos, generalmente llevados a cabo en programas técnicos, de formación para el trabajo y en educación superior como por ejemplo en los puestos de ingeniería de procesos productivos, medicina del trabajo, ingeniería ambiental, robótica por decir un ejemplo, ya que éstas requieren de cierto nivel de preparación técnica para su aplicación. En síntesis, los tipos de competencias laborales en México se aprecian en la figura 3.

Figura 3

Tipos de competencias laborales en el sistema mexicano



Fuente: Información tomada de Irigoien, competencia laboral (2002, p.60)

Si bien el objetivo de este informe no es profundizar en la conceptualización en torno a las competencias es importante precisar que aun cuando en la literatura se use indistintamente conceptos como Educación por competencias, Formación por competencias, Educación basada en normas de competencias, competencias laborales, competencias profesionales como sinónimo, para efectos de este trabajo se comprenden dichos conceptos de la siguiente forma:

El término educación posee dos acepciones de acuerdo a sus raíces etimológicas. La primera del latín *educere*, desde donde la educación se refiere a la idea de desarrollo, al intento de hacer aflorar (hacia fuera) los talentos y potencialidades que las personas llevamos desde dentro, referido entonces a un descubrir de nuestras capacidades. La segunda etimología, también del latín *educare*, alude a la educación como transmisión de cultura; es decir, dirigir, conducir y guiar la formación de los individuos y con ello de una sociedad de valores. (Glosario de innovación educativa de la UNAM 2022, p.78)

De lo anterior comprendemos que la educación es un proceso que no se limita en el tiempo, ni se agota en el aula, se aprende en cada ciclo de nuestra existencia mientras dure la vida misma, la educación por tanto, nos permite desarrollar nuestras potencialidades en las diferentes esferas donde nos desenvolvamos; en el trayecto de nuestra formación, aprendemos de manera formal cuando la educación es intencional y planificada o en el ámbito no formal cuando la educación se desarrolla fuera del marco de las instituciones educativas o bien aprendemos de manera informal derivada de la interacción del individuo con el mundo que nos rodea; es así que la educación es permanente porque abarca todas las dimensiones de la vida y las ramas del saber, contribuyendo al desarrollo de la personalidad bajo el principio de que se aprende mientras se vive.

En tanto que la palabra formación es empleada por diversas disciplinas de distintas maneras, por su etimología *Formare o Formatio* se relaciona con la idea de forma exterior a lo natural o físico, en tanto a que, si se alude a lo intelectual, puede hacer referencia a la autoformación, al autodidactismo, como a la formación institucional que se da de manera intencionada con objetivos de aprendizaje específicos, aunque siempre está el hecho de que la persona puede formarse y enriquecer con otros conocimientos además de los planeados.

De acuerdo con Navarrete, (2021) se menciona que diversos teóricos han dilucidado sobre la cuestión de la *formación* por lo que es un concepto histórico ya que el hombre siempre está en construcción permanente e incompleta y esta formación se puede dar en diversos espacios de participación del sujeto como el familiar, escolar, laboral o de recreación, por lo que cada sujeto es fruto de sus condiciones contextuales.

Algunos autores han relacionado el término formación con la realización humana, vinculado con el concepto de cultura dando forma a los talentos y capacidades del hombre; desde esta perspectiva, la tarea de formarse se asume como un derecho y una obligación de la persona para alcanzar su propio desarrollo.

Por su parte, Barrón (1996) explica que el concepto de formación se vincula con las ideas de enseñanza, aprendizaje, preparación personal, esto es, con la educación, ante el hecho de que todo ser humano no es por naturaleza lo que debe ser y por consiguiente necesita de la formación como un proceso básico en tanto que acrecienta las posibilidades del sujeto para la construcción conceptual y producción del conocimiento.

Por tanto, el enfoque por competencias desde una perspectiva amplia, retoma los conceptos de la educación integral como una propuesta para la formación de saberes donde se alude a la importancia de movilizar o poner en acción los conocimientos (saber), las habilidades o destrezas (saber hacer), desarrollar el pensamiento autónomo, crítico(saber ser) y saber convivir, empatizar, respetar y fomentar las habilidades sociales con los demás, lo cual implica la capacidad de responder a demandas complejas que se dan en nuestra sociedad.

Cabe señalar que aun cuando en el ámbito de trabajo se manejen conceptos como competencias laborales y profesionales, no es lo mismo, aun cuando en ambas se rescate el hecho de que deban construirse de forma integral de acuerdo a los 4 saberes, lo que las hace diferentes es que la competencia laboral (conocida también como competencias materiales, se enfatizan en el desarrollo de habilidades y destrezas) implica la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la construcción, sino también mediante la experiencia en situaciones concretas de trabajo (Ducci, 1997, p. 20) en tanto que las competencias profesionales son aquellos conocimientos, habilidades, actitudes y valores

específicos que dan identidad a cada profesión; habilitan a los egresados de las instituciones educativas en habilidades inmateriales y cognitivas como son las de supervisión, ejecución y resolución de problemas que demandan los centros de trabajo que ya no son más las grandes plantas industriales de la era del Fordsismo y Taylorismo. Orozco (2000). Desde mi perspectiva, tanto las competencias laborales como las profesionales son parte de una misma realidad en los centros de trabajo y ambas se trabajan, se construyen y son parte de un entorno dinámico y cambiante.

Finalmente de acuerdo al Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), las Normas de competencia Laboral NCL se definen a través de los *elementos de competencia* (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), *criterios de desempeño* (definiciones acerca de la calidad que debe exhibir el desempeño), el *campo de aplicación* (área física, materiales, personas y herramientas con las que el trabajador interactúa) y los *conocimientos requeridos*; en esta definición se han determinado cinco niveles de competencia que permiten diferenciar el grado de autonomía, la variabilidad, la responsabilidad por recursos, la aplicación de conocimientos básicos, la amplitud y alcance de las habilidades y destrezas, la supervisión del trabajo de otros y la transferibilidad de un ámbito de trabajo determinado.

Cabe señalar que la certificación de competencias laborales, aunque cuenta con reconocimiento oficial en toda la República Mexicana, tiene un carácter optativo por lo que las empresas pueden elegir entre esa opción o gestionar de manera interna los recursos humanos a través de un Modelo basado en competencias acorde a los requerimientos de la misma. Cuando una organización laboral decide incorporar un enfoque por competencias a través de Recursos Humanos, desde la selección, administración, capacitación y desarrollo, y demás áreas involucradas, se le conoce como Gestión de Recursos Humanos Basada en Competencias.

1.9. Gestión de Recursos Humanos basada en competencias

De acuerdo con Pereda y Berrocal (1999), la gestión de Recursos Humanos por competencias, permite a la organización centrarse en las características deseables con las que debe contar el personal que integra la organización, por ello desde el personal de nueva contratación, así como de quienes ya forman parte de la empresa, es necesario que adquieran

dichas competencias a corto, medio y largo plazo, a fin de poder hacer frente a los cambios del entorno pero sobre todo contar con la oportunidad de ir desarrollándose a través de su trayectoria laboral. Lo anterior nace primeramente de un análisis estratégico por parte de la alta dirección quienes identifican cuáles serán las competencias centrales, ya que éstas son las que definirán el rumbo y darán identidad a la organización y a su vez definir las competencias transversales y específicas de acuerdo al desempeño de sus funciones.

Las competencias centrales son diferentes para cada empresa, son como la *personalidad de una organización* y una vez identificadas son el eje que guía todos los demás procesos dentro de la misma. En ese sentido desde el reclutamiento y selección de personal se debe considerar las características del futuro colaborador ya que como menciona Zarazúa (2013) no se puede afirmar que hay trabajadores malos, sino mal seleccionados o en algunos casos en el puesto equivocado.

De ahí la importancia de analizar las características del perfil requerido, a fin de contar con la claridad del objetivo del puesto, las funciones, las tareas, las condiciones de trabajo, los requerimientos físicos, así como los conocimientos, las habilidades y valores necesarios para el puesto en cuestión. En este punto es esencial el trabajo colaborativo ya que de nada sirve hacerlo desde el escritorio si el profesional encargado de llevarlo a cabo no se involucra con producción, por ejemplo, para precisar las tareas y responsabilidades que el puesto requiere, el trabajo con seguridad y servicio médico es fundamental para conocer los riesgos a los que se encuentra expuesto y definir cuáles son los requerimientos necesarios.

Por otro lado, actualmente existen plataformas digitales como por ejemplo *Human Side o PDA*, donde una vez que se cuenta con el perfil de puesto, se realizan pruebas psicométricas y se realiza un comparativo de las características del candidato con el perfil de puesto a fin de determinar el nivel de compatibilidad y si es apto para ocuparlo. Si bien las plataformas virtuales para el proceso de selección han cobrado auge, para ciertos sectores, es una realidad es que aún en el tema de selección hay mucho por hacer, ya que estudios recientes, Zarazúa (2013) indican que en la pequeña y mediana empresa en México no se lleva a cabo o se desconoce el proceso efectivo en la selección de personal, y en ocasiones ni siquiera se cuentan con descripciones de puestos o las baterías empleadas están

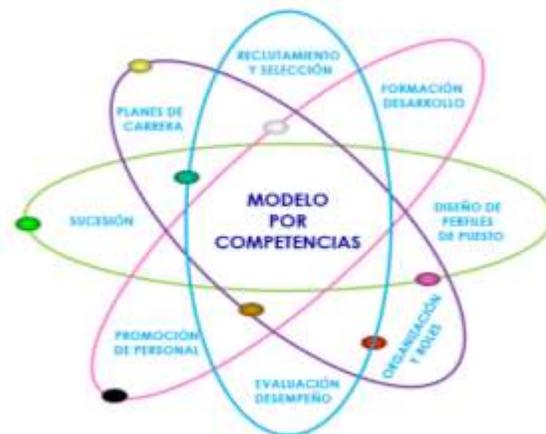
desactualizadas o en otros casos, la parte de la entrevista es mero trámite y se realiza de forma rápida y/o superficial.

Otro aspecto que dificulta esta labor, es el bajo nivel académico de los candidatos, como se mencionó con anterioridad, el rezago educativo de quienes egresan a nivel técnico o profesional en la mayoría de los casos tiene brechas considerables, por lo que el papel de la capacitación, adiestramiento y en su caso formación, es un elemento ineludible en la construcción de competencias que posibilite en primer lugar acceder al empleo y paulatinamente desarrollar cada competencia detectada que le permita mejorar su nivel, aspirar a una promoción y en el deber ser a un plan de carrera y por ende mejor remuneración.

La interrelación de los subsistemas que se conectan en un modelo por competencias, abarca desde el proceso de selección, inducción, capacitación, evaluación, promoción, plan de sucesión, y plan de carrera de manera cíclica, Ver figura 4.

Figura 4

Modelo de gestión integral por competencias en Recursos Humanos



Fuente: Adaptación de imagen (Hooghiemstra,1994) Tejada, Navío en *Revista iberoamericana de Educación*. Modelo integral de gestión por competencias (p. 8)

La gestión por competencias desde Recursos Humanos se construye a partir de la visión estratégica de la organización ya que ésta da rumbo y dirección en el logro de las metas organizacionales; la alta dirección es la que define las competencias corporativas las cuales representan los objetivos que la empresa requiere en todos sus niveles y al mismo tiempo es lo que le da identidad de acuerdo a su filosofía organizacional. Si no existe una clara

definición, compromiso e involucramiento desde los más altos niveles de una organización en la gestión por competencias difícilmente se cumplirán los objetivos de este enfoque.

En este contexto, cuando se adopta un modelo por competencias de manera integral, y a su vez se cuenta con el respaldo de los niveles superiores, se puede desarrollar de forma progresiva al talento humano en la organización, contribuyendo de manera eficaz en la resolución de problemas y a una mejora en la realización de actividades en la práctica laboral diaria, para lo cual se contemplan el saber ser (automotivación, iniciativa y trabajo colaborativo con otros), el saber conocer (observar, explicar, comprender y analizar) y el saber hacer (desempeño basado en procedimientos y experiencia).

La propuesta de gestionar los recursos humanos a través de competencias, se da a partir de las múltiples transformaciones de nuestra sociedad, tanto en la vida económica, política y social, las nuevas generaciones del siglo XXI, deberán estar preparadas con nuevas habilidades, conocimientos y competencias para un mejor futuro. De este modo, se requiere de la colaboración de todos los actores en su conjunto, elaborando nuevas políticas en educación que den paso a la transformación y uso de las nuevas tecnologías, con un enfoque hacia el desarrollo de competencias de manera integral como se ha destacado en los informes internacionales, por ejemplo el proyecto Tuning que hasta finales del 2004 había sido sólo una experiencia exclusiva Europa, ya ha sido gestionado por Universidades de América Latina, dada la globalización y pertinencia del tema, trabajando en la búsqueda de herramientas para la vida y para el trabajo de los jóvenes universitarios que se incorporan al mercado laboral, así como de quienes ya forman parte del ámbito laboral, continuar con su formación, actualización para ampliar sus oportunidades de desarrollo.

Los desafíos para la construcción de competencias laborales son mayúsculos, habrá que trabajar y adaptar en su caso en nuestro contexto latinoamericano dada las condiciones particulares de nuestro entorno, de las necesidades y la realidad que vivimos, En ese sentido los profesionales que trabajamos en el ámbito laboral no podemos ser ajenos a las problemáticas que demandan los centros donde nos desempeñemos, desde mi perspectiva, podemos abonar con propuestas con un enfoque más humano en los procesos correspondientes desde la selección de personal hasta la construcción y desarrollo de competencias.

CAPÍTULO II

Actividades realizadas como pedagoga en el proceso de capacitación de personal desde un enfoque por competencias

“No es nuestro interés que el concepto de competencias se asimile al de competitividad, si ello supone trasladar al sistema educativo las leyes del mercado y con ellas los parámetros de efectividad, rentabilidad y eficacia. Hablamos de competencias en términos de aquellas capacidades individuales que son condición necesaria para impulsar un desarrollo social en términos de equidad y ejercicio de la ciudadanía. Lo cual plantea la necesidad de trabajar rigurosa y profundamente con el conocimiento y con el ser humano que se encuentra allí inmerso.” (Torrado,2000, como se citó en Tobón, 2013).

Sin duda, la dinámica de nuestro contexto actual nos remite a tener una conceptualización de competencias enfocadas a dar respuesta a las necesidades económicas de nuestro entorno global, si bien, en parte es una realidad que no se puede negar, nuestro quehacer profesional es precisamente revirar esta concepción rescatando al enfoque humano e integral a través de nuestra práctica diaria, a fin de contribuir en el desarrollo de competencias que respondan a las demandas y problemáticas sociales de nuestro entorno. Ahora más que nunca es necesario comprender el alcance y significado que se le pueda dar a este enfoque, más allá de la integración de los saberes teóricos, prácticos, es preciso incorporar en nuestras propuestas pedagógicas contenidos enfocados al respeto por los derechos humanos, por mejorar las condiciones laborales, lo que incluye contar con competencias para el ejercicio de un buen liderazgo, fomentar la comunicación, el trabajo en equipo, la igualdad, el respeto hacia la persona, fortaleciendo la relación entre colaboradores y el entorno que nos rodea. Para ello, es necesario tener claridad en la conceptualización e implicaciones de este enfoque, así como su construcción a través de estrategias pedagógicas contenidas en el desarrollo de planes y programas, desarrollando objetivos, planeando las capacitaciones y considerando la forma de evaluar los resultados, aspectos que se trabajan en este capítulo desde la experiencia en una empresa manufacturera y en todos los niveles de la organización.

Panorama general respecto al enfoque por competencias

El enfoque por competencias ha sido un tema controvertido que ha estado en constante reflexión por los expertos, por lo que es común la renovación de las ideas que se vierten entorno a este concepto, incluso es importante contemplar que, de un tiempo a otro, un mismo autor enriquece sus concepciones, razón por la cual, en la literatura podemos encontrar una amplia gama de análisis, reflexiones y debates respecto a las diversas posturas sobre este tema.

De acuerdo a Aldana (2010) el concepto competencias ha sido abordado desde diferentes enfoques teóricos, entre los cuales se cuentan: la lingüística de Noam Chomsky, la psicología cultural de Lev S. Vigotsky, y el enfoque conductual de Burrhus Frederic Skinner.

Para Chomsky (1965) competencia es una estructura mental implícita y genéticamente determinada, que se activa en la acción específica, su enfoque se centra en la parte lingüística; Vigotsky (1978) asume las competencias como acciones situadas, en las cuales intervienen aspectos como el aprendizaje y el contexto, donde la cultura juega un papel importante. En palabras de Tobón (2010) menciona que Skinner por su parte, plantea que la competencia consiste en la identificación de atributos causalmente relacionados con el desempeño eficiente de las personas frente a un estándar normalizado; en esta última postura cuentan tanto las condiciones de las personas como el entorno socio laboral.

Para Cesar Coll (2007) la rapidez y la amplitud con las que se han extendido los enfoques basados en competencias no son una excepción en la evolución de las ideas y en los planteamientos pedagógicos, hace referencia a la aparición constante de enfoques novedosos en el ámbito educativo haciendo una crítica respecto a propuestas fugaces como “portadoras de soluciones”. Sin embargo, más allá que una moda el concepto de competencia y los enfoques basados en competencias tienen elementos interesantes que constituyen un avance en la manera de plantearse, afrontar y buscar soluciones a algunos de los problemas y dificultades en las que se encuentra la educación escolar en la actualidad.

Coll fundamenta que el enfoque por competencias proporciona una mirada original para abordar la identificación, selección y organización de los aprendizajes escolares en cuanto a las decisiones relativas a lo que el alumno debe esforzarse en aprender y lo que se debe enseñar, es importante rescatar que es un error limitar el concepto de competencia a un

componente puramente instrumental, más bien lo rescatable sobre el concepto reside en los matices que aporta.

Dichos matices en el concepto de competencias se pueden apreciar con mayor claridad cuando se conceptualiza a ésta como ser capaz de activar y utilizar los conocimientos relevantes para afrontar determinadas situaciones y problemas que se presenten en un contexto determinado, aunque la importancia de la funcionalidad del aprendizaje ha sido subrayado por las teorías constructivistas del aprendizaje, por lo que lo destacable de los enfoques basados en competencias no es tanto en la funcionalidad, sino en la integración de distintos tipos de conocimientos (habilidades prácticas y cognitivas, así como la motivación, valores, actitudes y emociones).

Desde mi perspectiva, conceptualizo a las competencias profesionales como una propuesta holista, al recuperar aspectos como las emociones, los valores, las actitudes; es decir la parte más humana de la persona, superando la visión instrumental o funcionalista, recuperando un punto de vista integrador que toma como base, el saber, saber hacer, saber ser y el saber estar con los otros, sin considerarlo como una moda ni tampoco como el remedio a todos los males que atañen en este caso al ámbito laboral, lo visualizo como una construcción gradual, como un trabajo de un equipo interdisciplinario donde a través del trabajo colaborativo con diferentes profesiones, se pueda aprovechar la experiencia y los conocimientos de cada uno para un objetivo en común que en este caso no sólo para los fines propios de la organización, sino para el desarrollo integral de la persona.

Por esta razón, me parece rescatable considerar las diversas aristas que tiene esta propuesta a fin de tener la mayor claridad al momento de aterrizarlo en los diversos espacios donde nos desenvolvamos como profesionales de la educación.

De acuerdo con Tobón (2010) es importante diferenciar cuatro aspectos en las competencias: el término, el concepto, los enfoques y el currículo. El término “competencias” no es nuevo, viene del latín *competentia* (competente), que significa lo que le incumbe o corresponde hacer a una persona con idoneidad. En la Grecia Antigua, el término empleado era *Ikanotis*, para dar cuenta de la idoneidad, mientras que el término *Agon* era para describir la rivalidad o competitividad. La Real Academia Española de la Lengua establece dos líneas diferentes de significación de las competencias: por un lado, las competencias como

referencia a la idoneidad integral y a la incumbencia, y por el otro, la significación de la rivalidad (competir).

Así, pues, el término “competencias” no tiene en su estructura la competición, como tantas veces se señala por parte de los críticos. Como concepto, las competencias tienen cuatro momentos relevantes en su construcción. El primer momento, es la elaboración de sus bases por pedagogos e investigadores en el siglo XIX y primeras décadas del XX (como, por ejemplo, Montessori). El segundo momento, corresponde a las primeras elaboraciones teóricas aplicando explícitamente el concepto, como Chomsky en el área del lenguaje (décadas de los años 50 y 60) y McClelland en el ámbito de la psicología organizacional (década de los años 70).

El tercer momento, es la aplicación del concepto en procesos organizacionales y educativos a finales de los años 80 y en los años 90. Y, por último, tenemos el cuarto momento, que es la articulación del concepto con lo social a través de las competencias ciudadanas a finales de los años 90 y su consolidación en la década del 2000.

Tobón, añade que el concepto de competencias se fue estableciendo con base en contribuciones de diversas fuentes que han tenido aplicación tanto en las organizaciones como en la educación y en la sociedad.

Las competencias se vienen abordando desde un trabajo multidisciplinario porque se ha requerido de la integración de las contribuciones desde la psicología, la administración, la educación para poder abordar las distintas dimensiones del actuar humano, en los diversos contextos en que se lleva a cabo.

En diversas civilizaciones antiguas se ha encontrado evidencia del empleo de términos similares al de competencias o que están en la raíz de este concepto. Por ejemplo, el Código de Hammurabi se escribió en una época muy remota *"Telles sont les décisions e justice que Hammurabi, le roi compétent, a établies pour engager le pays conformément a la vérité et a l'ordre équitable"* cuya traducción sería algo aproximado a: *"Tales son las decisiones de justicia que Hammurabi, el rey competente, establecido para obligar al país de acuerdo con verdad y justo orden."*

Siglo XVI: en este siglo ya existía el término de competencias en varios idiomas como el latín (competens), inglés, francés y holandés. En inglés, por ejemplo, se puede identificar

el uso del término competence (así como competency), que significa la capacidad general para realizar una actividad o resolver un problema.

Década de 1960: se inicia el empleo académico del concepto de competencias. Esto ocurrió en la lingüística por parte de Chomsky (1970). El concepto sirvió para pensar de otra forma el desarrollo lingüístico y el desempeño de las personas en la lengua. Esto fue una inspiración para estudios posteriores en el campo del lenguaje y también en el área del aprendizaje, que luego llegaron a la educación. Hay que recalcar que Chomsky no retomó el concepto de competencias del mundo laboral, ni de la competitividad empresarial, sino del uso del término en la comunidad y de sus estudios sobre la historia del análisis lingüístico.

Década de 1970: se inicia la estructuración académica del concepto en el área de la gestión del talento humano en las organizaciones a través de los estudios de McClelland (1973) sobre los desempeños que tienen los trabajadores exitosos respecto a los trabajadores menos exitosos y las estrategias más pertinentes de selección de personal. Asimismo, se inicia la aplicación del concepto en la educación a través del movimiento Competency - Based Education and Training (CBET), el cual buscó mejorar la preparación de los docentes y generar estrategias para articular la educación con los retos sociales y económico.

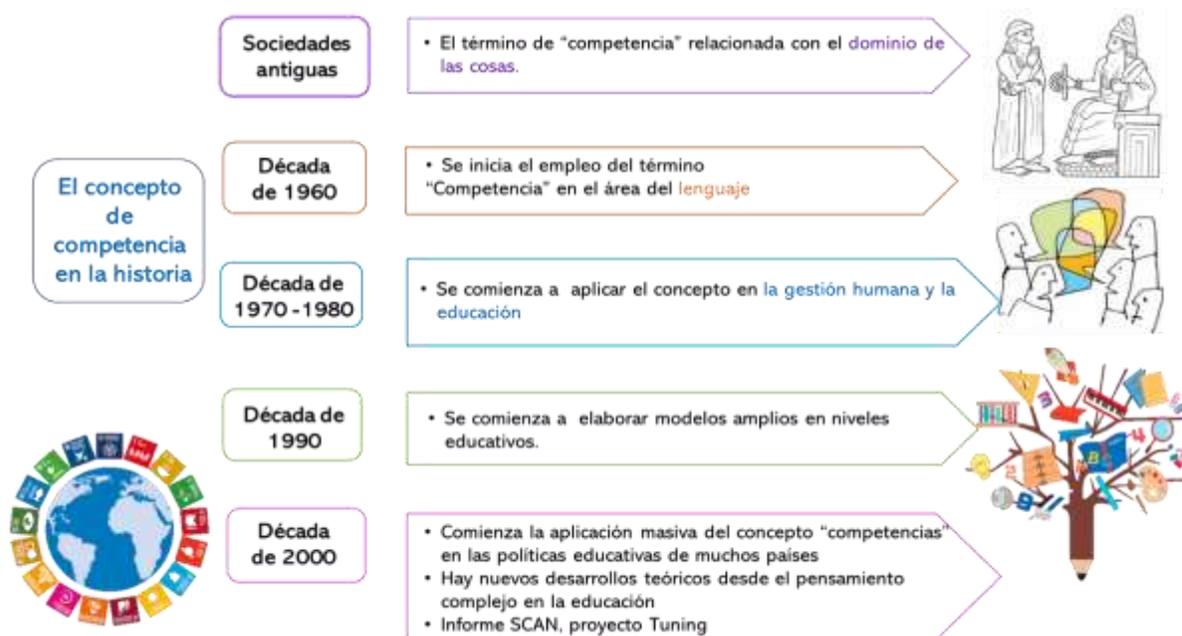
Década de 1980: se establecen proyectos en diferentes países (por ejemplo, en Canadá, Estados Unidos, Reino Unido, Australia, España y Francia) para mejorar la cualificación y acreditación de las personas para el desempeño laboral, con el apoyo de las empresas y los sindicatos.

Década de 1990: se comienzan a generar modelos en torno al currículo, la didáctica y la evaluación por competencias en los diferentes niveles educativos con base en la investigación y el estudio de las deficiencias de los procesos pedagógicos tradicionales. Asimismo, se comienzan a implementar aplicaciones rigurosas y sistemáticas del enfoque de competencias en varios países e instituciones educativas, como por ejemplo en Estados Unidos a través del proyecto de competencias básicas SCANS (1992 a 1993).

Década del 2000: se incorpora el concepto de competencias en las políticas educativas internacionales. A manera de ejemplificar el término de las competencias en una línea del tiempo, lo podemos visualizar en la figura 5.

Figura 5

El concepto de competencia a lo largo de la historia



Fuente: Figura de elaboración propia con información de Tobón Formación integral y competencias (2013, p. 58)

El término de competencias tiene una larga historia porque siempre la humanidad se ha preocupado porque las personas sean capaces de hacer las cosas que les corresponde hacer con calidad. Sin embargo, la aplicación académica del concepto de competencias comienza solo en la década de los sesenta, siendo la década de los noventa donde se comienza a poner en práctica en todos los niveles educativos, y en la década del 2000 se convierte en una política educativa de trascendencia mundial.

Esto nos muestra que no se trata entonces de un término creado recientemente ni tampoco de un término traído de la competencia empresarial. Sin embargo, hay que tener presente que las empresas, el neoliberalismo y la globalización sí han influido e influyen en el auge de las competencias (Tobón, 2006), como también la sociedad del conocimiento.

Desde el pensamiento complejo, indica Tobón (2010):

1) Las competencias *no se centran sólo en tareas*, como establece el funcionalismo, *sino en problemas*, y esto hace que estén más enfocadas en las dinámicas del contexto.

2) Las competencias *tampoco son conductas* para que las organizaciones logren alcanzar sus metas, como propone el conductismo. Las competencias, desde el pensamiento complejo, son *actuaciones para que las personas se realicen de forma plena*, y, a su vez, *contribuyan a mejorar el tejido social, fortalecer la economía*, gestionar el equilibrio y la sostenibilidad del ambiente ecológico y, en general, promover una mejor calidad de vida en todos los ámbitos.

3) *Toda competencia es un tejido*, y eso significa que son *actuaciones que articulan de manera sistémica el saber ser, el saber hacer, el saber conocer y el saber convivir*. Esto implica que no hay competencias actitudinales, cognitivas, valóricas y afectivas, porque toda competencia integra estos procesos.

4) *Las competencias implican cambios en las estructuras educativas y organizacionales*, y la única forma de hacerlo es *cambiar la forma de pensar*, dado que muchas instituciones educativas y organizaciones en el mundo dicen que trabajan por competencias y en realidad no lo hacen o hacen lo opuesto porque no han cambiado la forma de pensar. A lo mejor tienen un nuevo currículo o nuevas actividades en los puestos de trabajo, pero siguen con los *esquemas tradicionales*.

Las competencias buscan que los seres humanos desarrollen todo su potencial para actuar con ética ante los problemas, buscan formar personas integrales que estén en condiciones de afrontar los diversos problemas del mundo, con base en valores humanos, como la responsabilidad, la honestidad, la integridad, la verdad, la justicia, etc. se apropien del concepto de competencias y cambien la competitividad por la colaboración.

2.1. Hacia una conceptualización de competencias en el mundo laboral

De acuerdo a Irigoin, Vargas (2002), algunas definiciones sobre competencias desde el mundo del trabajo son:

- La construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. (Organización Internacional del Trabajo – OIT–, Ducci, 1997)

- La competencia laboral es la habilidad para desempeñarse conforme a los estándares requeridos en el empleo, a través de un rango amplio de circunstancias y para responder a demandas cambiantes. (IHCD, 1998)

- Una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño. (LeBoterf, 1998)

- Un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica. (Gallart y Jacinto, 1997)

Como se observa, las palabras en común se refieren a un desempeño, cumplimiento de estándares, movilizar los saberes donde cobran vida tanto los conocimientos, las habilidades y destrezas como la parte actitudinal o del ser para la resolución de problemas en un contexto determinado.

Desde el universo de la educación, también se construyen conceptos sobre competencia; los siguientes fueron tomados en Irigoín, Vargas, (2002):

- La capacidad para actuar con eficiencia, eficacia y satisfacción sobre algún aspecto de la realidad personal, social, natural o simbólica. Cada competencia es así entendida como la integración de tres tipos de saberes: conceptual (saber), procedimental (saber hacer) y actitudinal (ser). Son aprendizajes integradores que involucran la reflexión sobre el propio proceso de aprendizaje (metacognición). (Pinto, 1999)

- Características personales (conocimiento, habilidades y actitudes) que llevan a desempeños adaptativos en ambientes significativos. (Masterpasqua, 1991)

- La aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, el hacer y el saber hacer». (Conocer, 1997)

- la capacidad real para lograr un objetivo o un resultado en un contexto dado. (Cinterfor/OIT, 1995).

En estas conceptualizaciones, se abarca el desarrollo de las actitudes de la persona, buscando un enfoque integrador desde su ser, para que ponga en juego todo su saber y su saber hacer, ya no se trata de que una persona memorice o repita, sino que a través de un proceso de reflexión aterrice esas capacidades en acción para un desempeño adecuado en un contexto dado.

2.2. Los enfoques por competencias

Respecto a los enfoques por competencias, Tobón (2007) hay muchos enfoques en todo el mundo, de los cuales resaltan cuatro:

El **funcionalista** es un enfoque que se aboca al desempeño de familias de funciones y tareas, utilizando métodos como el de análisis funcional donde se enfatiza en la descripción detallada de las actividades, procesos y módulos de aprendizaje.

El **conductual** se basa en conductas observables, en el desempeño y experiencias exitosas, se enfoca más en las estrategias organizacionales.

El **constructivista** abarca procesos laborales a partir de una disfunción, (se centra en resolver problemas).

El **socioformativo** promueve abordar la formación humana integral como un sistema, y en esa medida busca identificar los ejes esenciales de la formación, es de resaltar que el enfoque socioformativo le da mucha importancia al compromiso ético, y coloca este aspecto como eje transversal en la formación de las competencias.

Finalmente, está **el currículo**, es decir, la puesta en acción de las competencias en los procesos formativos en una determinada institución educativa (con su equivalente organizacional en los procesos de los puestos de trabajo).

En el currículo confluye el concepto de competencias con uno o varios enfoques para abordar los retos de una determinada filosofía institucional y del contexto social, económico, laboral y político.

Es importante rescatar que, en la práctica, los enfoques tienen ciertas combinaciones de acuerdo con su empleo, no se dan de forma pura, se combinan e interrelacionan de acuerdo a las necesidades de cada organización. En la tabla 4 se hace una breve comparación de los enfoques por competencias.

Tabla 4

Comparación entre los diferentes enfoques por competencias

Característica	Enfoque funcionalista	Enfoque conductual-organizacional	Enfoque constructivista	Enfoque socioformativo
Concepto de competencias	Desempeño de funciones laborales.	Actuación con base en conductas que aportan ventajas competitivas a las organizaciones.	Desempeño en procesos laborales y sociales dinámicos, abordando las disfunciones que se presentan.	Actuaciones integrales ante problemas y situaciones de la vida con idoneidad, ética y mejora continua.
Conceptos clave	- Funciones - Familias laborales.	- Conductas observables - Análisis de metas organizacionales - Competencias clave.	- Procesos laborales y sociales - Análisis de disfunciones.	- Desarrollo de habilidades de pensamiento complejo - Proyecto ético de vida - Emprendimiento creativo.
Epistemología	Funcionalista	Neopositivista	Constructivista	Compleja
Métodos privilegiados	Análisis funcional	- Registro de conductas - Análisis de conductas.	Empleo Tipo Estudiado en su Dinámica (ETED) (Mandon y Liaroutzos, 1998).	- Investigación Acción Educativa - Taller reflexivo.
Características del currículo	-Planificación secuencial desde las competencias. -Mucho énfasis en aspectos formales y en la documentación de los procesos.	-Énfasis en delimitar y desagregar las competencias.	-El currículum tiende a ser integrador para abordar procesos disfuncionales del contexto. -Tiende a enfatizar en funciones de tipo laboral y poca en disfunciones de tipo social.	-Enfatiza en el modelo educativo sistémico, el mapa curricular por proyectos formativos, los equipos docentes y el aseguramiento de la calidad.
Implementación con los estudiantes	Módulos funcionalistas basados en unidades de aprendizaje.	-Asignaturas -Materiales de autoaprendizaje.	Asignaturas y espacios formativos dinamizadores.	Proyectos formativos.

Fuente: La formación humana integral y las competencias: el enfoque socioformativo (Tobón, 2007 p.28)

Para Sergio Tobón (2007), el enfoque por competencias desde el modelo socioformativo busca ante todo que las personas aprendan a identificar, analizar, argumentar y resolver problemas del contexto; situaciones complejas de la vida cotidiana como, por ejemplo, los temas de contaminación, la violencia, la corrupción política, la corrupción económica, el cambio climático, los embarazos no planeados en los adolescentes, las adicciones, el racismo, la falta de inclusión, la falta de solidaridad, equidad, respeto etc. todo esto con base en el proyecto ético de vida, la colaboración y el desarrollo del pensamiento complejo; lo que implica que formar con base en competencias no es formar de manera

mecánica, ni centrándonos solamente en tareas, sino también formar en el análisis crítico, no solamente aprendan contenidos, sino que también aprendan a utilizar esos contenidos en problemas, con análisis crítico, con metacognición, articulando las habilidades socioemocionales y el proyecto ético de vida.

Sin duda un proyecto desafiante, en la dinámica actual, ya que para implementar este enfoque es necesario que los directivos estén preparados para este modelo, más aún cuando ante la inmediatez en que nos desenvolvemos las organizaciones laborales requieren resultados con la mayor prontitud y eso no es posible si se desea emprender un proyecto de formación por competencias y menos si es de corte meramente cualitativo, como en este caso el socioformativo, considero entonces, que los 3 enfoques tienen aportes valiosos así como áreas de oportunidad.

En la práctica diaria, los diversos enfoques por competencias no se dan de manera *pura* o aislada, existe una complementariedad, de tal forma que desde mi experiencia profesional las competencias se construyen considerando parte de los diversos enfoques. Por ejemplo, en TPM se han identificado las competencias considerando las tareas y operaciones considerando al personal por su nivel de experiencia y buen desempeño, en la manera de emplear correctamente las maquinarias o equipos ,es decir el enfoque conductual, y a su vez también se considera un análisis de las funciones, con ciertos criterios de desempeño para su evaluación y así poder elaborar planes de formación, como también , de igual forma en la práctica diaria se identifican las competencias partiendo del análisis de las relaciones existentes entre grupos y su entorno; la competencia se construye no solo a partir de los requerimientos y funciones del mercado, sino que integra la importancia de la persona; partiendo de la premisa de que la participación de los individuos se da en la discusión y comprensión de los problemas para buscar alternativas de solución de una manera activa y propositiva. Es fundamental entonces, que los esfuerzos por construir un proyecto por competencias deben realizarse con el apoyo y respaldo de los directores y líderes ya que será imprescindible para el éxito de toda gestión basada en competencias.

En resumen, hablar de competencias profesionales significa hablar de capacidades movilizadas para lograr un buen desempeño laboral, recordando que el aspecto integral de las competencias contribuye al desarrollo completo de la persona e impactan de manera

social en las diversas esferas donde se desarrolle, por ejemplo cuando un profesional sabe trabajar con los otros, es empático, respetuoso , se comunica eficazmente, soluciona problemas, tiene conciencia ecológica, rebasa el plano del trabajo y la idea es que lo aplique a las diversas situaciones de la vida cotidiana para construir mejores espacios laborales pero también una mejor forma de convivir con el mundo que le rodea.

En este sentido, para Mertens 1996 (Adaptación con base en Harris, et.al., 1991)) abordar un programa de capacitación por competencias, debe considerar ciertas características, algunas de las cuales se rescatan las siguientes:

1. Ser cuidadoso al identificar las competencias
2. La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.
3. El progreso de los participantes en el programa es a un ritmo que ellos determinan y según las competencias demostradas.
4. La instrucción es individualizada al máximo posible.
5. Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación.
6. El énfasis es puesto en el logro de resultados concretos.
7. El ritmo de avance de la instrucción es individual y no por tiempo.
8. La instrucción se hace con material didáctico que refleja situaciones de trabajo reales y experiencias en el trabajo.
9. Los materiales didácticos de estudio son modulares, incluyen una variedad de medios de comunicación, son flexibles en cuanto a materias obligatorias y opcionales.
10. El programa en su totalidad es cuidadosamente planeado y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.
11. Debe evitarse la instrucción frecuente en grupos grandes.
12. La enseñanza debe ser menos dirigida a exponer temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos.

13. Hechos, conceptos, principios y otro tipo de conocimiento deben ser parte integral de las tareas y funciones.

14. Requiere la participación de los trabajadores y el sindicato en la estrategia de capacitación desde la identificación de las competencias.

La experiencia que he adquirido en cuanto al enfoque por competencias en Telas Plásticas de México, es que se ha iniciado desde cero, desde la experiencia, y paulatinamente se han ido construyendo retomando de todos los enfoques a través de los procesos de capacitación y adiestramiento, los resultados no han sido inmediatos ni dependen de una sola área, la capacitación no es el remedio a todos los males que aqueja a una organización, pero si es un medio eficaz que se construye paulatinamente a través de un trabajo colaborativo donde tiene que ver mucho el papel de la alta dirección y de los líderes de una manera fundamental.

Es preciso considerar que esta actividad educativa lleva su tiempo, los resultados no se dan luego de tomar una serie de capacitaciones, se requiere de recuperar las necesidades reales de la organización, considerar los estilos de aprendizaje de los participantes, claridad en los objetivos, disposición de recursos técnicos, materiales, y humanos, así como dar seguimiento para obtener los resultados esperados de manera eficaz.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, sí se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia al personal.

Bajo este marco, la capacitación busca básicamente:

- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

2.3. El proceso de capacitación en la empresa TPM

La capacitación y adiestramiento, es un proceso de enseñanza-aprendizaje, donde se construyen saberes a través de un esfuerzo planificado por parte de quienes representan los niveles más altos de la organización, por los representantes sindicales y por el propio trabajador con el fin de posibilitar el desarrollo de la organización al mismo tiempo que busca potencializar los talentos de quienes forman parte de ella.

De acuerdo con Siliceo (2016) la capacitación es la función educativa de una organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y desarrollo de los colaboradores por lo que representa una serie de actividades planeadas y organizadas para el logro de tal fin.

Hablar de satisfacer necesidades no sólo es en referencia a la propia empresa, sino también escuchar y atender las necesidades del trabajador como persona y como parte de la organización donde éste espera desarrollo, retribución y crecimiento personal. En TPM las actividades de capacitación se han enfocado a dar respuesta a las necesidades detectadas a través de programas de desarrollo integral tanto en la parte técnica como en la parte humana, por lo que, debido a su relevancia y amplitud, para efectos del presente informe, se explicará más adelante.

Por su parte el adiestramiento, es un término que, en efecto, para nosotros como pedagogos es estruendoso ya que en su terminología, "acción y efecto de adiestrar", (RAE) implica hacer a alguien apto, habilitarlo para algo, lo cual es una visión muy reduccionista de la persona humana, desde mi perspectiva **considero al adiestramiento como una primera etapa dentro de un proceso de formación integral;** si de forma literal nos quedamos con la concepción de instruir mecánicamente, este hecho se limita ciertamente a la visión de un trabajador sin capacidad reflexiva, tal como lo mencionaba Kant (Ak. IX: 450 como se citó en Beade (2011) no basta con el adiestramiento, lo que importa es enseñar a pensar, a reflexionar para no quedarse en un nivel de domesticación, esto a su vez limita e imposibilita el desarrollo del talento humano, tema que ha sido polémico y controvertido desde tiempos remotos.

Como parte de nuestro quehacer educativo, debemos trabajar para superar esas barreras y hacer que los espacios de trabajo también sean fuente de aprendizajes

significativos, crítica y reflexión, procurando la dignificación de la persona y luchado por sus derechos laborales.

Me parece oportuno, resignificar el concepto de adiestramiento, donde la misma Ley Federal de trabajo (2022) en el artículo 153, inciso C, hace referencia a que éste tiene por objeto actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores para que lo puedan aplicar en sus actividades cotidianas incluyendo cuando se requiere conocer de nuevas tecnologías, en este sentido habla de actualización lo cual significa la posibilidad de ir aprendiendo, desarrollar nuevas habilidades y competencias con posibilidad de crecer y mejorar ; pero aún más importante en la fracción II de ese mismo artículo menciona sobre la importancia del hacer su conocimiento a los trabajadores sobre los riesgos y peligros a que están expuestos durante el desempeño de sus labores, no solamente para evitar accidentes sino enfermedades ocasionadas por el trabajo, lo cual implica un derecho fundamental, derecho a la salud y conservar nuestra integridad en el desarrollo de nuestras funciones, por último en la fracción IV se trata de mejorar el nivel educativo, la competencia laboral y las habilidades de los trabajadores; la idea es que una vez que se cuenten con las competencias requeridas para el puesto, de la misma forma se retribuya, mejorando la calidad y nivel de vida de los integrantes de la organización.

En suma, considero que el adiestramiento implica un primer eslabón en el proceso de formación del personal, es específico en cuanto a los requerimientos propios del puesto, generalmente aplicados al sector operativo, el reto es considerarlo como la base que abre camino a nuevas experiencias de aprendizaje y que contribuye de manera inicial con los procesos de formación integral dentro de una organización.

En cuanto a mi experiencia en TPM, ha habido un avance tal vez lento, pero progresivo en el tema de adiestramiento, específicamente en lo relativo a la salud y seguridad de los trabajadores. En 2003, el año en que incursioné para mí fue impactante observar las condiciones de trabajo en el ámbito industrial, primordialmente por la falta de una cultura de la prevención y autocuidado, esto significaba que durante los recorridos por la planta, pude reconocer los riesgos en el entorno como la exposición a sustancias químicas peligrosas, la falta del uso del equipo de protección personal, la falta de instrucciones claras y documentadas para su manejo, transporte y almacenamiento, la falta de liderazgo en el tema,

así como la falta de concientización sobre los riesgos a los que se encontraban los trabajadores en el día a día en sus actividades, para mí representó una necesidad prioritaria que debía ser atendida y que naturalmente no era un trabajo exclusivo para el área de capacitación sino representaba de una visión integral del problema que hasta hoy ha implicado un trabajo permanente, desafiante y de responsabilidad compartida entre el mismo gobierno a través de sus inspecciones periódicas, el exhorto que hacen las autoridades a fin de invertir sobre temas preventivos; la obligatoriedad que tienen los patrones para proporcionar todos los recursos necesarios para la protección de los colaboradores en conjunto con la capacitación y sensibilización permanente así como también es fundamental, la responsabilidad del trabajador mismo respetando las reglas de seguridad, ocupando sus equipos y atendiendo a las charlas, cursos y actividades correspondientes.

Todo el esfuerzo realizado en materia preventiva, se ha llevado a cabo a través del trabajo colaborativo con el sindicato, el médico laboral, ingenieros industriales, psicólogos, personal operativo, área de seguridad industrial e instituciones como el IMSS. Me parece relevante destacar que los avances en esta materia han sido valorados sólo de manera cualitativa en reuniones focales con la supervisión o con el sindicato.

El trabajo realizado, se ha basado en los principios de la educación de adultos, desde un enfoque participativo del aprendizaje, basado en la realidad de las experiencias de los trabajadores en su contexto y praxis cotidiana.

2.3.1. La educación de adultos en los procesos de capacitación por competencias.

Es una realidad innegable que, dadas las características actuales de nuestro sistema social, político y económico, educar representa un desafío mayúsculo, particularmente en América Latina donde son cada vez más acentuadas las carencias, abusos de poder, la severa desigualdad de ingresos ante los efectos del mercado en nuestra sociedad global; particularmente el tema de la educación para y en el trabajo donde ha sido muy cuestionado; en la región latinoamericana, se presenta como un complejo objeto de estudio para su abordaje, se requiere tomar en cuenta, de la influencia de factores económicos, políticos, social y cultural, así como la inversión en el sector y las políticas públicas relacionadas con este; es necesario valorar también la formación permanente del personal quienes gestionamos esta actividad dentro de una organización de trabajo.

Tratar el tema de educación en el trabajo representa para algunos críticos, una educación que enajena, donde no se les enseña ni se les permite a las persona a reflexionar, sino a adaptarse a un sistema con interés propios del capitalismo; de ahí la importancia de revisar y generar propuestas para romper con esos modelos que si bien existen en nuestro contexto actual no son los objetivos de una educación integral, por lo que mínimamente podremos generar espacios de reflexión, que nos ayuden a mejorar las relaciones entre los colaboradores y su entorno, generando espacios donde se respeten los derechos y dignidad de la persona, y a su vez quienes estamos a cargo de este proceso, reconocernos como facilitadores en este trayecto, y no como poseedores del saber ya que también aprendemos en el proceso.

¿Cómo lograr esos espacios de análisis y reflexión a través de la capacitación de personal? Desde mi perspectiva el proceso inicia asumiendo una actitud y un rol distinto al tradicional donde los colaboradores asumen un papel principal, no sólo como espectadores sino como actores principales, participando activamente, enriqueciendo las sesiones a través de sus propias experiencias y saberes, escuchando opiniones, respetando puntos de vista incitándolos a generar nuevas propuestas tratándolos como sujetos pensantes y capaces de construir paulatinamente nuevas formas de convivir, de hacer y de relacionarse con los otros en un contexto social, laboral.

En TPM se ha trabajado predominantemente con el “aprender haciendo” con métodos activos y participativos más que pasivos, aunque esto no fue siempre así, inicialmente en TPM Las clases magistrales, los materiales escritos, la educación tradicional fue el sistema se llegó a emplear prominentemente, sobre todo por externos quienes ofrecían pláticas o cursos con corte academicista, en adelante se trabajaron con opciones más interactiva, y reflexivas como estudios de casos, los juegos de roles, semanas de la salud y seguridad generando actividades en pequeños grupos que permitieran participar a cada individuo promoviendo mejor la retención y la aplicación de los nuevos aprendizajes. las sesiones educativas fueron de diversas modalidades de aprendizaje: escuchando experiencias de otras empresas, a través de películas y medios visuales, hacer preguntas, simulando situaciones, escribir, practicar con equipos y discutir cuestiones críticas, juegos de roles, corrillos y plenarios etc. con la intención de hacerlo de forma dinámica.

2.4. Diseño de programas de capacitación con enfoque a la salud y seguridad en el trabajo

Un aspecto relevante en mi quehacer pedagógico, es incluir en los planes y programas de capacitación, temas que forman parte de la realidad en este caso de la industria manufacturera, y el tema de la seguridad y la salud juega un papel primordial para la conservación de la integridad física y mental del personal. Para el desarrollo de los programas educativos en TPM, se contemplan las siguientes fases en la planificación:

2.4.1. Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)

A fin de contar con un panorama completo sobre las necesidades que implica la formación de los trabajadores se contempló como primer punto realizar un análisis de riesgo y evaluación de los peligros, segundo un perfil de la población a la que se dirige la formación y como tercer punto contar con información previa sobre el contexto social, el entorno donde el trabajador se desenvuelve.

1.- La realización de evaluación de los peligros se ha trabajado de manera conjunta con el médico ocupacional, el responsable de seguridad industrial y el sindicato a fin de identificar los problemas prioritarios que hay que abordar con base en necesidades reales y así desarrollar los planes y programas de capacitación.

2.- El perfil de la población responde a: ¿Cuál será la población objetivo para la capacitación? Este punto es muy relevante ya que es necesario identificar al personal que se encuentre con mayor riesgo potencial de adquirir algunas enfermedades o exponerse a algún accidente en su lugar de trabajo por lo que previamente se analiza el contexto de trabajo, a fin de detectar características y necesidades del personal. ¿Qué información previa han recibido? Se consideran los cursos charlas, pláticas que se hayan tomado y el impacto que estas han tenido en los trabajadores, y ¿Qué nivel de alfabetización tienen los trabajadores? En este punto implica tomar en cuenta sus necesidades en cuanto a lectura y comprensión, escritura, expresión, información valiosa para considerar el alcance de todo proyecto educativo.

3.- Por último, la obtención de información sobre el contexto social de la formación permite al facilitador tener en cuenta el entorno en el que se desenvuelve el trabajador como los estilos de liderazgo de sus superiores, el involucramiento del sindicato, y la detección de

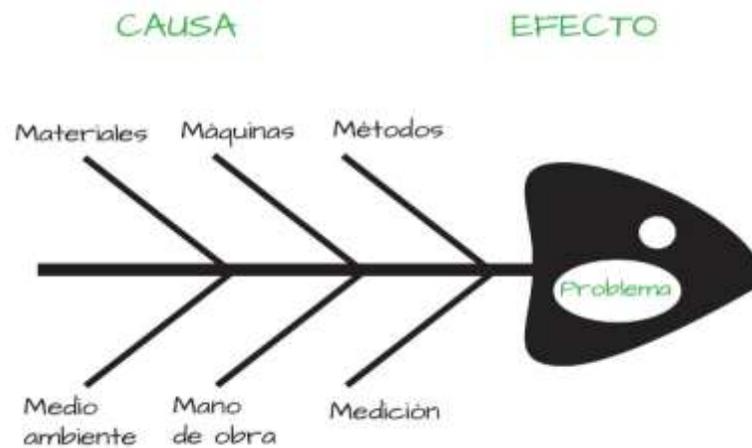
otros factores que giran en torno al trabajador y que pudieran representar un obstáculo, por ejemplo el tardío o escaso suministro de los equipos de protección, la comunicación y relaciones humanas entre compañeros de trabajo, si se apegan a los reglamentos de seguridad establecidos, la presión de trabajo, misma que puede ocasionar incidentes o accidentes de trabajo etc.

En TPM, la detección de necesidades de capacitación (DNC) se ha llevado a cabo de diferentes formas, a través de aplicación de cuestionarios, considerando los resultados de inspecciones periódicas, observaciones efectuadas en el centro de trabajo por el personal de seguridad, entrevistas, o lluvia de ideas en grupos con los trabajadores y sus representantes sindicales.

Otra modalidad para llevar a cabo la DNC, ha sido a través de herramientas como la del diagrama de Ishikawa que originalmente fue una iniciativa de uno de los pioneros del movimiento de los “Círculos de la Calidad” el Dr. Japonés Kaoru Ishikawa, donde propuso una herramienta gráfica llamada diagrama causa – efecto, la cual permite la identificación y visualización de las posibles causas de un problema, (Ishikawa, 1986) en este caso se adaptó para identificar cuáles son los problemas principales con los que se encuentra un trabajador e identificar sus posibles causas a fin de atenderlas y dar solución a las mismas.

Con esta herramienta, se organizaron grupos de la misma área donde una vez que realizaron su diagrama de Ishikawa se llevó a cabo un trabajo colaborativo a través de corrillos y plenarios a través de los cuales se identificaron los problemas principales, mediante diálogo y en ocasiones se debatieron los argumentos, finalmente se llegaron a conclusiones respecto a las posibles alternativas a trabajar.

Como se observa en la figura 6. el diagrama de Ishikawa es una herramienta muy visual donde la cabeza del pescado representa el problema a analizar y los efectos que conlleva dicho problema, por otro lado, se representa gráficamente las espinas de pescado indicando las posibles causas pudiendo ser causas humanas o referentes a materiales, máquinas, métodos, medio ambiente etc.

Figura 6**Diagrama de pescado para la identificación de problemas**

Fuente: Adaptación círculos de calidad (kasuga, 1993 p. 152)

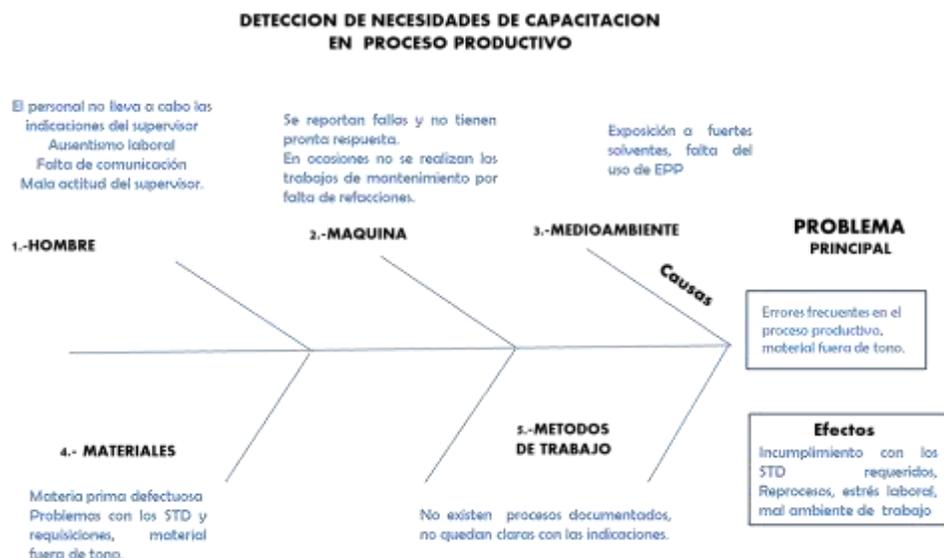
Esta técnica está diseñada para trabajarse en equipo y se compone de 6 pasos:

- 1.- Se reúne a un equipo de trabajo, en este caso fue por máquina o departamento.
- 2.- Dibujan en un pizarrón, cartulina u hojas un esqueleto de pescado como el que se muestra en la figura, la cabeza representa el problema o efectos, mientras que en las espinas están las causas.
- 3.- Se define que el problema o efecto que deben resolver
- 4.- Se escriben las categorías principales o posibles causas en donde se pueda originar el problema, en este caso:
- 5.- Una vez definidas las categorías, se enumeran las causas de cada una, y lo escriben en las espinas laterales del pescado.
- 6.- Por último, inicia el análisis y conclusiones a través de una lluvia de ideas o por medio de corrillos y plenarios.

Un ejemplo de este trabajo que se llevó a cabo en TPM se detalla en la figura 7, Donde se muestra de qué forma esta herramienta se empleó en la Detección de necesidades de capacitación.

Figura 7

Ejemplo de un diagrama de pescado adaptado a la Detección de Necesidades de Capacitación.



Fuente: Elaboración propia 2015

En este caso, la problemática principal del área era la presencia de errores frecuentes en el proceso productivo, el supervisor argumentaba que el problema era que los trabajadores no prestaban atención ni daban seguimiento a las indicaciones, a su parecer, la supervisión consideraba era un tema de falta de responsabilidad y mala actitud por parte de los trabajadores. Con la aplicación de ésta técnica, se pudo detectar que el problema principal “errores frecuentes” tenía relación con diversos factores, por ejemplo en el aspecto de medio ambiente, el trabajador se encontraba expuesto a fuertes sustancias químicas y al no contar con su equipo de protección requerido, se presentaban molestias que por tiempos prolongados repercutían en cierta medida en la concentración y ejecución del trabajo, en lo referente a las condiciones de maquinaria o equipos, sin duda impactaban en el proceso productivo ya que no se estaba realizando adecuadamente las medidas de mantenimiento preventivo por lo que el funcionamiento de la maquinaria era un tema relevante que atender; por otro lado en cuanto a la parte humana, surgió el tema de los estilos de liderazgo efectivo y comunicación, la presión de trabajo recibida por el superior no consideraba lo anteriormente mencionado, sólo quería rapidez y calidad sin tomar en cuenta el panorama general de la situación. En lo referente a materia prima empleada, la mejor opinión la tiene

el mismo usuario, ya que es quien las emplea y opera, encontrando que, al cambiar constantemente la calidad de la materia prima, el resultado no era siempre de la misma calidad, por lo que tenía que considerarse este aspecto en los resultados generales del trabajo. Respecto a los métodos de trabajo, la falta de indicaciones claras y precisas dificultaron el proceso productivo.

Este análisis, sirvió para identificar las áreas de oportunidad y trabajar en ellas, las acciones que se realizaron fueron las siguientes.

- A) Canalizar al área de seguridad para realizar un análisis de riesgos y proporcionar el equipo de protección adecuado, así como recibir capacitación sobre sustancias químicas peligrosas.
- B) Desarrollar el taller “Desarrollo de competencias para una supervisión efectiva” e incorporar acciones de formación en el plan y programa de capacitación.
- C) Fomentar la comunicación entre la supervisión y los oficiales de máquina a través de reuniones periódicas a fin de buscar alternativas de solución ante los problemas detectados.
- D) Desarrollar instructivos de trabajo, con la finalidad de contar con indicaciones claras en el proceso productivo.
- E) Canalizar a sindicato, supervisión de producción y mantenimiento las necesidades encontradas.

Finalmente, se observa que, a partir de un problema detectado, las causas pueden ser muy diversas, una vez que los trabajadores mediante corrillos realizan el análisis del problema e identifican las causas del mismo, se lleva a cabo una lluvia de ideas para generar propuestas en su área, éstas se canalizan al área correspondiente y se les da seguimiento.

2.4.2. Los objetivos de aprendizaje

Utilizando la información obtenida en la detección de necesidades, se desarrollan los objetivos de aprendizaje para posteriormente desarrollar los contenidos temáticos que se abordarán en las capacitaciones a fin de dar respuesta a los requerimientos identificados.

Los objetivos de aprendizaje pueden ser de carácter informativo, objetivos enfocados a desarrollar habilidades o destrezas y aquellos objetivos que se relacionan con el saber ser o el saber actuar.

- **Objetivos informativos:** éstos remiten a los conocimientos específicos que recibirá el participante; por ejemplo, información sobre los peligros de los solventes para la salud y las medidas de prevención a adoptar, ya que en la industria química es común utilizar sustancias corrosivas, tóxicas e inflamables que pueden causar daños graves a la integridad del trabajador si no se cuenta con la previa capacitación enfocada al conocimiento de las propiedades y características de la materia prima que está utilizando.

Por ejemplo, en TPM, hemos diseñado capacitaciones con objetivos informativos como el siguiente:

El participante identificará los peligros y riesgos asociados a las sustancias químicas peligrosas, a través del conocimiento de las señalizaciones y de las hojas de seguridad a fin de evitar accidentes o enfermedades laborales.

Un error muy frecuente que se detectó en TPM y que ocurre en muchas organizaciones es desarrollar cursos de capacitación con objetivos y contenidos meramente informativos, lo que reduce a una capacitación instrumental, los objetivos deben formularse en términos de lo que los trabajadores conocerán, reflexionarán y aplicarán como consecuencia de dicha capacitación.

En este caso la adopción de comportamientos seguros es el resultado de un proceso que inicia con la adquisición de saberes nuevos como el conocimiento de hechos, datos, conceptos, ideas, Los objetivos de aprendizaje de corte informativo son importantes porque permiten al participante adquirir los saberes básicos y necesarios para posteriormente desarrollar esos saberes y aplicarlos.

- **Objetivos de destrezas:** tratan de garantizar que los participantes puedan realizar tareas específicas a utilizando técnicas individuales, por ejemplo, en TPM se han desarrollado objetivos de destrezas como el siguiente:

El participante desarrollará habilidades para el manejo, transporte y almacenamiento de sustancias químicas peligrosas, explosivas, corrosivas, tóxicas o inflamables a fin de contribuir a una cultura de la prevención de riesgos laborales.

- **Objetivos de actitudes o comportamientos:** tratan de influir en las ideas preconcebidas de los trabajadores. Son importantes para que las personas superen sus propios impedimentos

al cambio y sean capaces de utilizar realmente sus conocimientos recién adquiridos. Para fomentar las actitudes positivas en materia de salud y seguridad, es importante la sensibilización al cambio, reforzar la comunicación, el trabajo en equipo, la autodisciplina, el autocuidado y la autoestima, un objetivo de actitud enfocado a la seguridad puede ser el siguiente:

Concientizar y sensibilizar en la prevención de riesgos de trabajo a través de herramientas de autocuidado para procurar la salud y el bienestar integral.

Por lo tanto, en los programas de capacitación con objetivos comportamentales se ha procurado influir positivamente en la forma de utilizar un respirador en el trabajo promoviendo la reflexión sobre los daños a la salud y a la importancia de conservar la integridad del trabajador como persona y no sólo transmitir información en el aula sobre instrucciones relativas el empleo adecuado del respirador sólo por cumplir un reglamento.

En realidad es una tarea permanente ya que muchas veces los argumentos de los trabajadores respecto al uso del equipo de protección personal, (en este caso es fundamental el uso de mascarilla) es que les estorba, que no se escucha al hablar o simplemente no están acostumbrados, en otros casos más extremos hay quienes prefieren vender sus equipos nuevos , por lo que de manera constante y a través de un equipo multidisciplinario abarcamos este tema a través de diversas actividades para que sobre todo el trabajador valore su vida y tenga siempre presente que en su casa le esperan.

Por tanto, los objetivos son muy importantes porque son nuestra guía y orientación de todos los esfuerzos que se realicen, en este sentido, es necesario considerar que los objetivos no solo son individuales, sino la meta es encausarlos a la acción social para que de manera colectiva surjan propuestas para la modificación del ambiente de trabajo, ello implica un proceso desde pequeños pasos, como investigar un peligro concreto, hasta el establecimiento de un comité activo de salud y seguridad o el lanzamiento de una campaña para rediseñar un proceso de trabajo peligroso.

2.4.3. Selección de los métodos y estrategias didácticas

De acuerdo a Rajadell (1992) la estrategia de enseñanza son todas aquellas acciones secuenciadas que, de manera consciente e intencionada, realiza el profesional de la educación, en el proceso de enseñanza aprendizaje, considerando la triple dimensión del saber, saber hacer y saber ser.

Este, es un punto clave como pedagogos en el área de Recursos Humanos y particularmente quienes nos encargamos de la capacitación del personal, ya que muchos profesionales expertos en su área cuentan con conocimientos y también con habilidades para transmitir el mismo, lo trascendente de esta actividad no es sólo transmitir información, sino lograr que se construyan saberes, y aprendizajes de acuerdo a los objetivos alineados a la estrategia de la empresa pero sobre todo al desarrollo y bienestar del personal.

Nuestra misión como profesionales de la educación es que se lleve esta actividad de la mejor forma, de manera continua y permanente a fin de contribuir en el proceso de formación de manera integral del personal. Para enseñar y para aprender, nos valemos de la didáctica lo cual representa todo un arte porque son varios factores los que intervienen en el aprendizaje y sobre todo porque trabajamos con seres humanos con un cúmulo de experiencias, saberes, concepción del universo, motivaciones, intereses y formas de aprender muy distintas y de quienes también aprendemos.

De acuerdo a Rajadell (1992) existen ocho principios que rigen toda actuación didáctica y, por lo tanto, es indispensable conocer sus posibilidades, así como sus influencias en cualquiera de las estrategias de intervención que apliquemos.

1. Principio de Comunicación: la comunicación constituye la esencia del proceso educativo desde la transmisión de ideas por parte del facilitador, hasta su comprensión real y significativa por parte de otra que juega el rol de receptor. Como facilitadores, es importante reconocer que nuestro papel no sólo es informar, también la parte persuasiva y emotiva en cada tema que se implemente, si por ejemplo se toca un tema sobre riesgos de trabajo, no basta sólo con la información, sino también es necesario generar la comprensión de los riesgos, la sensibilización y la parte emotiva sería hacerles saber lo importante que son los trabajadores para sus familias por lo que el autocuidado será primordial, como participantes reflejar la comprensión de un concepto, manifestar opiniones o solicitar información en caso

de duda, también demuestran la importancia que acoge la comunicación. Con base en ello, se eligen las técnicas o recursos didácticos para tal fin.

2. Principio de Actividad: el lema de *solamente se aprende aquello que se practica*; es un elemento vigente e indispensable hoy en día para procurar desarrollar en los participantes la cultura del esfuerzo personal, y mantener una constante actitud de superación en la actividad que se realice, considerando, que la práctica no sólo se refiere a lo instrumental, las actitudes y valores también se practican día a día hasta convertirlos en hábitos y con ello construir una cultura, en este caso en materia preventiva.

3. Principio de Individualización: la individualización parte de la consideración del individuo como ser único y la enseñanza tiene que integrar las diferentes formas en la que la persona adquiere el aprendizaje. Algunos serán más visuales, otros auditivos o kinestésicos, nuestro papel es entender que cada participante aprende de manera distinta por lo que en nuestras capacitaciones debemos considerar diversas estrategias para atender este punto ya que no todos aprenden igual ni al mismo ritmo.

4. Principio de Socialización: la educación es un fenómeno social por lo que la socialización debe entenderse como un proceso permanente en el que el ser humano donde se interiorizan esquemas de conducta que nos permiten adaptarnos a la sociedad para luego transformarla, por tanto para que funcione la dinámica de grupos se debe considerar las características de los grupos a los que nos enfrentamos, según sea el tamaño y las características del grupo, se deben adecuar las técnicas de enseñanza aprendizaje.

5. Principio de Globalización: este principio se basa en la percepción total de la realidad antes que verla fragmentada o de manera parcialmente. Se busca la formación completa a partir de la observación, asociación y expresión. Aunque este principio sugiera la organización de asignaturas a partir de las necesidades del niño, en el caso de la escuela, también aplica para otros ámbitos como en este caso el laboral, donde se requiere tener una visión integral en la formación de los colaboradores y no sólo la construcción de saberes propios de su quehacer.

6. Principio de Creatividad: el ser humano es creativo por naturaleza, y este principio coadyuba en encontrar propuestas a fin de dar solución a los tópicos en el quehacer diario en este caso en la vida laboral ya que en muchas ocasiones la respuesta sobre como encontrar soluciones a ciertos problemas, vienen de la creatividad de los colaboradores.

7. Principio de Intuición: La intuición es una forma de conocimiento que se basa en la experiencia personal y que contribuye a un aprendizaje integral y significativo.

8. Principio de Apertura: Consiste en el principio de tener respeto a la diversidad ante las características de nuestra sociedad, por lo que debemos ser más inclusivos ante las diferencias a fin de buscar los medios necesarios para cumplir nuestro cometido en la educación.

Por tanto, la didáctica es un elemento indispensable en los procesos de enseñanza aprendizaje, a fin de contribuir en la formación integral de las personas, valiéndose de estrategias y técnicas que posibiliten dicha misión.

En TPM. Las técnicas didácticas más empleadas para los diversos temas abordados, incluyendo los relativos a la salud y seguridad en el trabajo son los siguientes:

Conferencia. - Dentro de los puntos fuertes que tiene esta técnica didáctica, es que se puede presentar la información concreta de forma directa, si los objetivos son sólo informativos esta técnica es la indicada para abordar grupos numerosos, la desventaja podría ser que quienes fungen como facilitadores no siempre cuentan con herramientas pedagógicas enfocadas para la población adulta, en ocasiones la impartición de los temas suele ser muy pasiva por lo que se vuelve tediosa, o bien, se cae en el extremo y se pierde el objetivo de las sesiones.

En TPM ha habido proveedores externos que nos apoyaron en temas de seguridad bajo este esquema de manera muy formal y tradicional, incluso el tema de la comunicación no verbal es relevante en este tipo de capacitaciones ya que el facilitador se presentaba a las sesiones con vestimenta de etiqueta al igual que sus edecanes lo cual fue inadecuado para el tipo de evento que se realizaba; además de inhibir al personal operario quienes se encontraban en procesos productivos y asistían a las conferencias, el tema de las edecanes, significó un distractor y por ende se perdía el objetivo de las sesiones particularmente en el uso y mantenimiento del Equipo de Protección Personal.

En este caso la intervención del responsable de capacitación de la empresa tomó la medida de revisar previamente los contenidos de toda presentación a impartir, la elaboración de una carta descriptiva de la sesión y las recomendaciones generales para llevar a cabo la capacitación correspondiente como las siguientes:

- A) Identificar la población a capacitar identificando si cuentan con saberes previos sobre el tema.
- B) Tomar en cuenta las condiciones del entorno previo a la capacitación correspondiente
- C) Considerar el nivel de alfabetización
- D) Crear un clima de confianza con el personal
- E) Propiciar la participación grupal
- F) Esclarecer dudas
- G) Cuidar siempre el cumplimiento de los objetivos
- H) Dar seguimiento proporcionando datos de contacto ante dudas o comentarios posteriores

Corrillos y plenarios. - Esta técnica ha sido de las más utilizadas en TPM, donde se inicia con la exposición de un tema en particular o la transmisión de un video, estudio de caso o lectura de material impreso para luego con la coordinación del facilitador, se realizan grupos de 5 a 6 personas donde se dan instrucciones precisas respecto al tema pudiendo ser preguntas abiertas, comentarios o reflexiones de acuerdo al tema para después exponerlo al resto de los equipos de trabajo.

Esta técnica aplica para cualquier tema, y si por ejemplo se transmite un video se pueden hacer preguntas sobre el papel que juegan los protagonistas respecto a un tema de seguridad, cuales fueron los comportamientos seguros o actos inseguros que se vieron en el video, cuáles son las consecuencias de ello y como aplicarlo a la práctica diaria, se puede promover plasmarlo en carteles a través de dibujos, collage, mapas mentales, cuadros sinópticos, etc. y posteriormente explicarlo a sus compañeros lo cual cobra valor por la importancia que tiene el escuchar todas las opiniones y puntos de vista, además derivad de ello, se recogen muchas propuestas de mejora que el departamento de capacitación, canaliza a seguridad o departamento correspondiente y de este tipo de actividades surgen propuestas de temas que se pueden abordar en un segundo momento.

Dentro de las limitantes que se han detectado en los grupos de trabajo es que en ocasiones no todos participan de igual forma y si en caso de que solo un par de personas toman la batuta puede diluirse la atención, el tiempo debe limitarse de 10 a 15 minutos para

mantener el interés por el tema y en este tipo de actividades se fomenta el conocimiento, las actitudes e incluso las emociones.

En la experiencia de trabajo también es importante precisar que muchas veces este tipo de actividades propician que se expongan inconformidades que de no manejarse correctamente se puede perder el control en la dinámica de grupo y por tanto desviarse de los objetivos de la capacitación, de ahí que es muy importante contar con habilidades sociales por parte del facilitador para mantener el control en todo momento y saber canalizar todas las propuestas o puntos de vista.

Lluvia de ideas. Las ideas según S. de la Torre (1995, 375) están muchas veces tapadas por las cenizas, por lo que es preciso remover para que se reavive el “rescoldo” y la flama vuelva a encender, refiriéndose a revivir la creatividad, la pasión por algo, y para que eso funcione se debe eliminar el juicio crítico mientras se está aportando la idea, entre más ideas existan, mayor posibilidad de encontrar ideas originales y creativas.

Esta, es una buena alternativa para aportar y solucionar problemas en grupo. La lluvia de ideas se puede usar para ayudar a un equipo a implementar un plan de acción por lo que es importante fomentar la participación y respetar todos los puntos de vista.

Una de las desventajas pudiera ser que no todos participan de forma activa, algunos pueden cohibirse, si no hay reglas claras puede desviarse el tema o generar críticas o rechazo si el facilitador no tiene la habilidad requerida.

En TPM a través de un trabajo conjunto con el sindicato, los profesionales en seguridad y procesos productivos se han generado sesiones para atender problemáticas específicas a través de ésta técnica, rescatando que al personal le gusta ser escuchado, tomado en cuenta y paulatinamente se van creando lazos de confianza y participación, ya que en muchos casos la respuesta ante una necesidad determinada, no emana de los niveles más altos, sino de los trabajadores operativos quienes viven el día a día la experiencia real en cada proceso.

En su momento se realizó a nivel grupal la campaña “DINOS” Dinos cómo hacerlo mejor donde precisamente a través de sesiones de lluvias de ideas se lograron concretar propuestas para la mejora de la ubicación en este caso, de los equipos contra incendios y paros de emergencia.

Juegos de roles (role playing). Ha sido una técnica muy empleada en TPM por ser dinámica e interactiva, además de que fomenta el desarrollo de habilidades sociales.

Dentro de las ventajas más sobresalientes es que se presta para abarcar diversas temáticas, entre ellas las referentes al tema de salud y seguridad en el trabajo, se pueden explorar diversas situaciones, ser empáticos desde el punto de vista o situación del “otro” ya que al adoptar diferentes roles se puede comprender mejor al asumir actitudes diferentes a las que se desempeñan en la vida real, además fomentan espacios de relajación ante la rutina diaria.

Desventajas: Si el participante es demasiado tímido le puede generar ansiedad, frustración o rechazo al no sentirse cómodo con el rol asignado o con la situación planteada, puede provocar malentendidos si no se establecen unas normas claras y se respeta el punto de vista de los demás, por otro lado si no se cuenta con el tiempo, el espacio los recursos adecuados o son grupos muy numerosos, pueden perder su efectividad, por lo que es muy importante que el facilitador tenga un control y buena organización para después de la técnica, cerrar y alinear las experiencias a la reflexión y objetivos del tema.

Mapa de riesgo. Aprender haciendo es uno de los principales ejes en la educación de adultos y que mejor cuando se trata de un tema en particular que aqueja a los equipos de trabajo; a fin de identificar riesgos presentes en las áreas, el grupo puede crear un mapa visual de peligros controles y planes de acción.

Esta técnica es útil como herramienta de seguimiento, sólo que requiere que los participantes en esa sesión sean de la misma área y con apoyo de un profesional de la seguridad que funja como facilitador y oriente hacia los objetivos establecidos.

En TPM además de implementarlo en temáticas específicas del área de trabajo, se han realizado para temas de protección civil donde los participantes de las Brigadas analizamos el entorno a través de un mapa de la comunidad, ya que, al ser zona industrial, la planta se encuentra rodeada de industrias, gaseras, industrias químicas, e incluso zonas habitacionales, escuelas, iglesias, mercados, es decir en comunidades con grandes poblaciones, lo cual representa un riesgo a nivel comunidad y zona industrial, por lo que se hace necesario contar con planes preventivos para evitar riesgos mayores.

El mapa de riesgos se trabaja en equipos, se simula una situación de emergencia y se plantean escenarios de acción que permitan salvaguardar la integridad de las personas trabajadoras, luego se comparte el trabajo realizado en equipos a través de plenarios, retroalimentación y cierre. El saber cómo actuar ante una situación de emergencia se vuelve prioritario, y representa trabajo en equipo y apoyos para tomar acciones concretas y contribuir a una cultura de la prevención.

Materiales audiovisuales (películas, cortos, videos, tick tock, podcast). En el caso de las películas y videos, el modelo ORA creado por Borja, De la Torre, Millán, y Rajadell (1997) presentan esta alternativa desde un enfoque sociocognitivo del aprendizaje al rescatar la importancia de no quedarse sólo en un plano pasivo, sino de Observar, Reflexionar y aplicar lo que se ha comprendido en la transmisión del material audiovisual.

A) Observación. – Consiste en ubicar, lugar, tiempo y espacio, de lo que se está proyectando, se observa y describe la situación.

B) Reflexión. - De las ideas principales identificadas en lo observado se analizan las repercusiones del hecho.

C) Valoración. - una vez que se ha reflexionado lo que se ha transmitido surgen las propuestas y que aportaciones para definir en que se puede mejorar.

Los materiales audiovisuales, mantienen la atención de los asistentes, resulta eficaz en los grupos grandes y permiten el análisis, así como la generación de propuestas para estudiar soluciones siempre y cuando luego de trasmitirlos se genere la participación y la reflexión del tema.

En TPM aparte de proyectar películas o videos, se han diseñado diversos tipos de materiales internos de elaboración propia, buscando la sensibilización y el enfoque hacia su persona y su familia.

Para la realización de este tipo de materiales, se parte de la búsqueda de datos estadísticos que representen la problemática del fenómeno a tratar, por ejemplo. de acuerdo con datos del IMSS en su programa ELSSA (entornos laborales seguros y saludables), en 2019 se presentaron más de 165 mil casos por accidente de trabajo lo cual generó más de cuatro millones de días de Incapacidades Temporales para el Trabajo, y tanto mano como

tobillo fueron las partes del cuerpo con más lesiones, esto , en la industria de la manufactura, motivo por el cual se desarrollaron capacitaciones apoyadas en videos, donde de manera precisa y didáctica, se muestran cifras reales y actualizadas del problema , se desarrolló el tema, las causas, las medidas de prevención que deben realizar durante la jornada laboral y el rol del trabajador como jefe de familia haciendo hincapié en las implicaciones y consecuencias de lesionarse parcial o total en estas partes del cuerpo mismas que se valoran cuando ya es demasiado tarde, se muestran las medidas de prevención y acciones concretas a tomar, en ocasiones testimonios de casos reales que invitan a la reflexión y a la toma de acción en su actividad laboral.

Para evitar que la trasmisión de videos se vuelva pasiva, es importante acompañar esta técnica con mesas de debate y lluvia de ideas donde el facilitador juega un papel importante para llegar a la reflexión y conclusión del tema retomando la aportación de los asistentes y así lograr los objetivos en materia preventiva.

Estudios de caso. Los estudios de caso son una forma de aprendizaje basado en problemas, donde se presenta una situación que necesita una solución, esta técnica representa directamente la forma en ¿cómo puede dar solución un colaborador a un tema real?, generalmente se emplea esta técnica al final de un curso o seminario de capacitación lo cual puede emplearse incluso como un método de evaluación para ciertos temas que sean de aplicación inmediata ante una situación real que se presente en su entorno laboral, fomenta la aplicación de lo que se ha aprendido, emplear habilidades recién adquirida o desarrollen nuevas ideas para gestionar una situación o resolver un problema.

En la experiencia, el empleo de esta técnica en ocasiones no permiten hacer generalizaciones a partir de una singularidad, las propuestas pueden ser subjetivas o sesgadas según el punto de vista de cada participante o pueden generar conflictos o controversias entre los participantes por las diferentes interpretaciones o soluciones, por lo que es importante que el facilitador desarrolle habilidades para tomar en cuenta todos los puntos de vista y proponer en su caso propuestas de solución sin comprometerse a que esa sea su responsabilidad, ya que si bien la capacitación es un medio para transmitir conocimientos habilidades, actitudes hacia el trabajo, tampoco es la solución a todos los problemas que aquejan a una organización, por lo que el papel del facilitador es en este caso, mediador, porta

voz para los niveles más altos y se escuchen las propuestas y necesidades de los colaboradores ya que en ocasiones las sesiones de capacitación se pueden convertir en un “pañó de lágrimas” o sesión de quejas y conflictos sobre de las necesidades y requerimientos no atendidos.

En mi experiencia profesional, considero muy importante que el asistente se sienta escuchado, comprendido pero ante todo con la claridad de cuál es el objetivo de la sesión y que en otro omento se le pueda dar seguimiento a situaciones en particular y siempre aclarar que debemos partir por lo que en nuestras manos está ya que en muchas ocasiones se evade la responsabilidad propia del trabajador y se quieren repartir responsabilidades cuando de donde debemos partir es en primer persona, es decir, lo que en mis manos este hacer, para luego profundizar y quizá canalizar al área correspondiente.

Desarrollo de materiales impresos. En el tema del saber, y saber hace, resulta fundamental que el trabajador tenga claridad respecto a las tareas encomendadas y que cuente con los conocimientos necesarios para la realización de su trabajo y en este sentido como parte de las acciones de capacitación enfocadas a los saberes específicos sobre el puesto de trabajo se desarrollaron a través de un equipo multidisciplinario presentaciones específicas sobre el conocimiento del área de trabajo, procesos, y medidas de seguridad, material didáctico, instructivos de trabajos, capacitaciones que contribuyeran al desarrollo o fortalecimiento de conocimientos básicos como capacitaciones continuas enfocadas a matemáticas básicas, cursos sobre sensibilización hacia la calidad, productividad con un enfoque humano, en la parte que me ha correspondido.

La figura 8 muestra un ejemplo de instructivos de trabajo, cuyo objetivo es orientar sobre los procedimientos en forma detallada, clara y precisa para realizar las tareas acordes se requieran, mi trabajo consistió en un enlace colaborativo con mandos medios, con personal del área de calidad, seguridad diálogo con operadores expertos, de modo que el instructivo se redactara en un lenguaje claro, sencillo. Entendible reforzando con diagramas, flujogramas, fotografías por proceso y consensando con todos los integrantes del área. Una vez que se ha realizado el instructivo de trabajo, se valida por todos los que intervinieron en su realización, desde los operarios y supervisores, hasta gerentes del área.

Figura 8

Desarrollo de Instructivos de trabajo



Fuente: Trabajo colaborativo realizado en el área de capacitación, con apoyo de Seguridad industrial y personal del área productiva. (Edomex 2018)

Dentro de estos saberes aplicables al trabajo, el desarrollo de competencias laborales básicas es un aspecto muy importante a considerar ya que en ocasiones parece estar desarticulado con la práctica diaria cuando en realidad hay una interacción muy significativa, por ejemplo, existe un área de trabajo donde se realizan mezclas de resinas, aditivos y otros componentes, se detectó la necesidad de integrarlos a talleres de matemáticas básicas dado que confundían el sistema decimal y ocasionalmente en vez de mezclar 0.06 gramos mezclaban 0.60 o 6.0 gramos en los casos más drásticos, situación que repercutía en la consistencia y calidad de material a procesar donde la exactitud en las cantidades es primordial en cada proceso, al principio existía resistencia por asistir a tales talleres argumentando que por eso habían elegido ser operativos, por no querer ir a la escuela; ante ese reto se diseñaron presentaciones basadas en el sistema del INEA bajo el proyecto de Educación para la vida y el Trabajo bajo , metodología que ayuda a aplicar muchos de los conocimientos de la vida diaria y en la convivencia con otras personas se hace más dinámico y significativo y sobre todo al ver sus avances proyectados en el área laboral facilitó que los talleres se llevaran a cabo de acuerdo de manera constante y consecutiva de acuerdo a lo planeado, finalmente recibieron un reconocimiento por su asistencia avalado por la dirección general.

Estrategias de aprendizaje equivalen a una actuación secuenciada de actividades que de manera consciente o inconsciente realiza el educando, con la intención de aprender. En TPM las estrategias de aprendizaje más empleadas por los participantes a talleres y cursos han sido desde elaboración de apuntes, palabras clave, hacer mapas mentales, esquemas, resumen, trabajos escritos y realización de videos como se aprecia en la figura 9.

Figura 9

Técnicas de aprendizaje elaboradas por supervisores



Fuente: Taller “La seguridad para los dueños de proceso” (2017), se desarrollaron mapas mentales, cuadros sinópticos, videos, tutoriales respecto al tema, elaborados por el nivel supervisión de cada área.

2.4.4. Desarrollo de planes y Programas de capacitación

Todas las empresas deben elaborar y conservar los planes y programas de capacitación, adiestramiento y productividad de acuerdo a lo señalado en los artículos 153-F Bis, 153-H, 153-B segundo párrafo y 153-S de la Ley Federal del Trabajo.

Los planes deben considerar los requisitos señalados en el Artículo 10 del Acuerdo Normativo publicado en el Diario Oficial de la Federación (2013) donde se señala la importancia de tomar en cuenta las necesidades de capacitación de todos los puestos y niveles de trabajo existentes en la empresa, por esta razón la capacitación se lleva a cabo paulatinamente y en etapas durante las cuales se impartirán.

En razón de que en TPM existe una amplia población y de ésta el 80% es personal operativo, los temas prioritarios que se desarrollan contemplan contenidos con enfoque a procesos, seguridad industrial, así como la parte de relaciones humanas y habilidades sociales primordialmente.

Los contenidos de los cursos se basan de acuerdo al objetivo identificado, así como las técnicas didácticas, en cuanto a los facilitadores, las capacitaciones son generalmente impartidas por personal interno de la organización o en su caso, se consideran a proveedores

certificados e instituciones como el IMSS, éstos son programados con anticipación para su impartición oportuna.

La base para realizar los planes y programas de capacitación, es la detección de necesidades de capacitación, una vez que se encuentran identificados los requerimientos que se ocupan para desempeñar una labor, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer cada colaborador de acuerdo a los objetivos de su puesto, se priorizan las acciones educativas y se define si se llevarán a cabo talleres, seminarios, cursos de capacitación, si se efectuará presencial o en línea, técnicas didácticas, los materiales de apoyo, la identificación de los agentes capacitadores internos o externos y todos los recursos necesarios para desarrollar tal labor.

Como se aprecia en la tabla 5, el programa de capacitación se compone por el nombre de los cursos a tomar en un año, dividido en etapas para su mejor control, cada etapa es de seis meses colocando los objetivos y temario de los mismos, así como la modalidad en el que se presentará, la cual puede ser presencial, virtual o híbrida, especificando a que puestos está dirigido y los periodos en los cuales se presentarán.

En el caso de TPM, los planes y programas de capacitación se alimentan con información requerida por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social como nombre del curso, objetivo, un temario general, si el facilitador es externo o interno, si es presencial o virtual, los puestos y el número de trabajadores a capacitar, así como las fechas de inicio y término, todo ello se envía al padrón de trabajadores capacitados de la STPS.

Tabla 5
Plan y Programa de capacitación

PLAN Y PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DIFUSIÓN											
Etapas	Nombre de los cursos, eventos, talleres, actividades o actividades	Objetivos de los cursos y/o eventos	Contenido Temático	Modalidad	Áreas	Descripción de los puestos	No. de trabajadores	INICIO del curso	TERMINO del curso		
2	No tiene correspondencia por participación del IMSS	El participante reconocerá la importancia del compromiso con la seguridad, la calidad, el cliente, el medio ambiente, el proceso de mejora continua, el proceso de trabajo con el cliente, la certificación ISO 9001 en los procesos correspondientes al nivel GRUPO SIMIL CLASE Plantas 1.	Temario y definiciones, descripción de los cursos, Medio Continuo, El Ciclo PDCA, Ciclo de Deming en la mejora, Proceso de trabajo continuo, Actitudes de mejora.	Presencial planta 1	Área 1, 2, 3, 4	En los los puestos de los procesos administrativos, operativos y de soporte.	250	2023	05-ago	2023	31-oct
				Presencial planta 2 y 3	Área 1, 2, 3, 4	En los los puestos de los procesos administrativos, operativos y de soporte.	250				
2	Evaluación de procesos de mejora con la participación del IMSS	Analizar el nivel de operación y la aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridos por los participantes durante el curso.	Evaluación de los conocimientos adquiridos por los participantes en el trabajo, con énfasis en el cumplimiento de la certificación ISO 9001.	Presencial todos los planten	Todos los áreas correspondientes a la certificación	Todos los puestos correspondientes a la Certificación ISO 9001:2015	342	2023	Octubre	2023	Noviembre
2	1+1=2, Aplicando el concepto en el trabajo	Conocer los aspectos básicos y principios del trabajo en equipo, poder identificar los cambios, roles que permiten formar equipos de trabajo colaborativos, tener conocimientos y competencias, implementar las acciones de trabajo en equipo en su área laboral.	¿Qué significa el trabajo en equipo? ¿A qué se refiere un grupo y un equipo? ¿Por qué 1+1=2, 1+1=2, 1+1=3? Elementos de los equipos de trabajo, Roles de los colaboradores, Alumnos de la comunicación, Trabajamos con Strength, Nivel de competencia y calidad conductuales.	Presencial	Capital Humano	Todos los puestos de capital humano			Septiembre		Octubre

Fuente: Elaboración propia, Plan y programa de capacitación 2023

Es importante precisar, que los planes y programas son una guía que nos facilitan el proceso de capacitación, nos ayudan a organizar y a hacer más eficaz esta labor, sin embargo, en muchos casos se cuenta con la planeación, pero surgen imprevistos o temas que atender por lo que se postergan las actividades y esto genera retraso en el cumplimiento del mismo, por lo que es muy importante hacer consciente a los niveles más altos de la organización evitar “bomberazos” que dificulten el cumplimiento del mismo.

2.4.5. Realización de una sesión de capacitación

En los programas de capacitación, basados en la participación activa, es fundamental que se propicie un ambiente respeto, comunicación y confianza para lograr se cumplan con los objetivos de aprendizaje. En el caso de mi participación como facilitadora de mis compañeros de trabajo en los temas relativos a la seguridad y salud; mi colaboración ha sido a nivel sensibilización, ya que los temas especializados forman parte de las capacitaciones brindadas por profesionales en el tema.

Cada sesión de capacitación se compone de tres momentos principalmente:

1.- El Inicio. - Es el momento del preámbulo dando la bienvenida al participante, generando un clima de diálogo y confianza entre los asistentes, en este punto es muy importante la motivación ya que se rescata la relevancia del tema a tratar, en lo que respecta a los temas de salud y seguridad en el trabajo muchos de ellos trascienden el aula y son de aplicación a la vida diaria, de igual forma se puede sondear a través de una lluvia de ideas los saberes previos con los que cuenta el grupo, respecto a un tema determinado, se clarifican los objetivos, se plantean las expectativas y se establecen los criterios de evaluación de la sesión.

2.- El desarrollo de la sesión. - Es el momento de acompañamiento por parte del facilitador, quien guía, orienta en el proceso de aprendizaje en la construcción de saberes, en este momento de la sesión se realizan actividades de aprendizaje que fueron previamente diseñadas con la intención de lograr ciertos saberes y se fomenta la interacción y la retroalimentación entre el facilitador y los participantes.

3.- El cierre. - Es el momento donde se recapitula todo lo expuesto en el tema, se resuelven dudas, se reconocen situaciones desafiantes o retadoras como estudios de caso o

ejemplos en los cuales se propicie la reflexión, se escuchan propuestas y se realiza la evaluación donde se detecta la transferencia de lo aprendido a situaciones reales.

Una herramienta básica que ha representado un gran apoyo, es desarrollar “Cartas descriptivas” como se expone en la tabla 6, donde se describe y detalla el plan para llevar a cabo un evento de capacitación o acción formativa; en ella está contenido el propósito formativo, objetivos de aprendizaje, competencias o resultados esperados, secuenciación didáctica como contenidos, actividades de aprendizaje y tareas a realizar técnicas didácticas e instrumentos de evaluación.

Tabla 6

Ejemplo de Carta descriptiva

Objetivo: Integrar a los nuevos colaboradores de la fuerza de ventas a través del conocimiento de la cultura de la organización, el conocimiento de los materiales, y mejorar sus técnicas de venta, a fin de generar sentido de pertenencia, y compromiso con la misma.				
Hora:	Actividad	Responsable	Técnica didáctica/Recursos	Tiempo
8:00 -8:30	Bienvenida y recapitulación del tema anterior	Maricarmen Blas	Expositiva	30 min
8.30 – 10 :30	Desarrollo de Temáticas (continuación)		Demostrativa	2 horas
	10.-Trascendencia	Dirección		
	11.- Cuidados específicos			
	12.- Cuidado al medio ambiente			
	13.- Diseño y creatividad			
	14.- Hacia dónde va la empresa			
	15.- Valor agregado			
	16.- Productos rentables		Material audiovisual (corrillos y plenarios) cartulinas, plumones, revistas, Resistol.	
	Preguntas y respuestas			
10:30- 10 :45	Coffe break			15 min
10:45 -12:30	Visita guiada calle 4	Jefe de área		
	Presentación del equipo de Kardex, Crédito y cobranza, Supervisión de Tiendas y call center			1 /25 min
	Recorrido por almacenes de Calle 4		Demostrativa	1 hora
12:30- 13:30	Dinámica: Haz tu mejor venta		Rol playing	1 hora
13:30- 14:00	Feedback		Lluvia de ideas	30 min
14:00-15:00	Comida			
15:00-17:00	Experiencias de éxito sobre técnicas de venta	Todos	Estudios de caso	
17:00-17:30	Cierre y conclusiones			

Fuente: Elaboración propia (Julio, 2023) taller de capacitación impartido para la fuerza de ventas.

Antes a mi ingreso, no existía como tal, algún curso o taller de inducción de forma estructurada, únicamente una charla al personal de nuevo ingreso, sobre las condiciones laborales (prestaciones, firma de contrato, horarios, entrega de uniformes y lectura del reglamento interior) poco a poco, con base en la detección de necesidades se fueron desarrollando una gama de cursos en diferentes áreas, una de ellas la capacitación para la fuerza de ventas como la que se describe en la tabla 6 , es un ejemplo parcial de un taller de una semana en la cual se abordaron temáticas respecto al saber, saber hacer y saber convivir, la carta descriptiva ha sido mi base en la planeación de pláticas, talleres y cursos de capacitación.

2.4.6. Evaluación y seguimiento

Básicamente, el proceso de evaluación integra, por un lado, la evaluación hacia los cursos, y planes y programas, es decir evaluar el impacto rentabilidad en las organizaciones y la otra está enfocada hacia la evaluación de los participantes. Por impacto de la formación podemos entender con Pineda (2000) el resultado que tienen la realización de unas acciones formativas en términos de respuesta a las necesidades de formación, de resolución de problemas y de contribución al alcance de los objetivos estratégicos, por su parte Veredas (2005) considera la evaluación como transferencia, es decir la evaluación del grado de aplicación de lo aprendido –conocimientos, habilidades y actitudes- al puesto de trabajo y el impacto se refiere, para él, al aumento de la competitividad de las empresas. Al final, lo que un proceso de evaluación pretende es conocer hasta qué punto las competencias adquiridas, desarrolladas, a través de los programas y acciones formativas, se han podido aplicar al trabajo diario y, como consecuencia de ello, si ha mejorado su eficacia, eficiencia y/o seguridad en su caso.

Sin embargo de acuerdo al Informe EPISE 2000 y otros estudios (Pineda, 2000:130) menciona que, en su mayoría, las organizaciones no evalúan el impacto de las acciones formativas que realizan, ya sea por la falta de recursos (65%) y de los pocos conocimientos sobre el tema (45%), junto a la falta de apoyo de los órganos directivos. Todo esto en referencia al impacto a nivel organizacional lo cual se podría catalogar como una visión reduccionista si sólo se toma en cuenta la medición y la cuantificación de los beneficios de la formación, por centrarse casi exclusivamente en los resultados económicos, lo cual es un error si se desea convertir la rentabilidad en una meta única de todo proceso evaluativo; lo que de fondo lo que es esencial es poner el foco de atención en los procesos internos en el sentido de una evaluación integral.

Dentro de las propuestas de evaluación integral más empleadas a nivel organizacional, se encuentra el Modelo de evaluación de Kirkpatrick, (López, Ferreiro, 2020) el cual fue presentado por primera vez en 1959 por el profesor Donald Kirkpatrick, donde su propuesta consta de 4 niveles de evaluación de la capacitación.

Nivel 1: **Reacción.** El primer paso es documentar las reacciones que tienen los colaboradores respecto a la evaluación inmediatamente después de cada sesión, entender el

primer impacto ante la capacitación recibida, lo cual nos da una idea de lo que está funcionando bien o necesita ser mejorado.

En TPM se evalúa en este primer momento tanto al curso de capacitación en sí, como al instructor como facilitador. Algunas preguntas pueden hacer referencia a si ¿los contenidos de la capacitación fueron adecuados? ¿Se puede aplicar lo aprendido al trabajo? ¿Qué cambiaría o mejoraría para futuras capacitaciones?

Nivel 2.- **Aprendizaje.** - El segundo nivel incluye cambios en las capacidades personales, considerando un aumento de los conocimientos, un cambio en las actitudes o un desarrollo de las habilidades, dependiendo de los objetivos y naturaleza de la formación. En este nivel se comienza por identificar los resultados de aprendizaje o los resultados que pretendes obtener con la capacitación, y luego se evalúa esos resultados antes y después. Así, habrá propuestas que tan sólo pretendan un aumento de conocimientos (actualización en legislación laboral), otras una mejora de las actitudes (calidad del servicio) o de las habilidades (manejo de programas de cómputo, equipos o maquinaria) o ambas (formación de directivos como líderes transformacionales).

Nivel 3: **Comportamiento.** - Implica medir si la capacitación ha tenido un impacto en el comportamiento, es decir si los colaboradores están aplicando lo que aprendieron. Este proceso lleva tiempo, después de todo los empleados pueden tardar semanas o meses en adquirir confianza o tener la oportunidad de aplicar sus conocimientos.

Para medir el comportamiento, en TPM se realizan entrevistas con los jefes directos, se registra observaciones en piso y se les puede ofrecer oportunidades, por ejemplo, asigna proyectos para que los integrantes del equipo apliquen las habilidades que han aprendido en la capacitación. En el caso de los Brigadistas de emergencia, luego de que toman la capacitación teórico práctica, se les involucra en los simulacros periódicos y pueden ellos mismos replicar lo aprendido en charlas informativas a los demás colaboradores.

Nivel 4: **Resultados.** - El último paso del Modelo de Kirkpatrick (López, Ferreiro, 2020) es la medición de los resultados. Con la evaluación, se busca conocer los efectos de las acciones formativas y dar respuesta a varias interrogantes, es decir, si lo que se trabajó impacta positivamente en el quehacer diario de los colaboradores, todo en función a los objetivos planteados si se han desarrollado cursos para mejorar las habilidades sociales que

tanto se pone en práctica, ¿que tanto ha mejorado la comunicación y resolución de problemas en el día a día? En esta esfera, el trabajo en TPM ha consistido en mantener una retroalimentación con supervisores y trabajadores para determinar el grado de eficacia de los programas de capacitación en ese sentido.

Es necesario considerar que no siempre se tienen respuestas concretas o medibles de los resultados, por ejemplo, saber “¿Cuánto mejoró la calidad como consecuencia de las acciones formativas?, ¿En cuánto se incrementó la productividad como consecuencia de las capacitaciones tomadas? estas preguntas se relacionan con acciones de formación específicas y la dificultad de la respuesta está en que muchas veces los facilitadores no contamos con los elementos para poder medir cuantitativamente los resultados y compararlos con los costos de la acción formativa.

La evaluación de los niveles 3 y 4 exigen colaboración de la organización, un trabajo conjunto con otras áreas de la organización y en ocasiones resulta un reto importante ya que no se cuenta con información ni disposición para medir estos resultados.

Otro ejemplo en TPM, puede ser en los resultados de las acciones formativas de las Brigadas de emergencia, ya que se han llevado a cabo a través de la resolución de problemas de la vida cotidiana, es decir, al ser una empresa donde se manejan muchas sustancias químicas, corrosivas, tóxicas y altamente inflamables, se han presentado conatos de incendio al pie de máquina, durante el proceso productivo, donde los brigadistas han atendido eficaz y efectivamente la situación de emergencia, de la misma forma, cuando se presentan sismos el personal sabe cómo actuar, que hacer antes, durante y después de cada acontecimiento, salvaguardando la integridad de las personas, los bienes y el entorno; desde mi punto de vista, este es uno de los más valiosos resultados porque las vidas humanas de los trabajadores y compañeros no tiene precio, más aún, éste tipo de capacitaciones, trasciende el aula en la empresa ya que es un conocimiento que se queda con nosotros mismos y lo podemos aplicar en nuestra vida cotidiana fuera de la empresa, algunos trabajadores han indicado que el hecho de contar con esta formación, les ha ayudado a tener una cultura de la seguridad y protección civil con su familia, más aún en los temas de interés común por ejemplo el medio ambiental o habilidades sociales para la vida, son elementos trascendentes y de impacto para la comunidad y sociedad en general.

A este tipo de resultados que van más allá de la organización, se les denomina rentabilidad social, entendida como (López, Bascuñan y Pacheco, 2003) repercusiones de la formación tanto a nivel de la organización como de la sociedad. Este planteamiento tiene gran importancia en programas formativos que, además de un impacto económico, tienen una notable incidencia social y una importante proyección en políticas públicas, tanto en las organizaciones como en la sociedad como en los temas de sustentabilidad, aunque para conocer cuáles son los beneficios sociales y políticos de la formación, estos cálculos son más complejos, y de casi nulo interés para las organizaciones, sin embargo, poco a poco, comienza a surgir el interés las organizaciones al menos conocer, cuál es el impacto social de sus actividades.

Sin duda hay mucho por hacer aún, y quizá muy subjetivo, pero es una forma de evaluar los resultados de la capacitación en esa materia, de ahí la importancia de evaluar cíclicamente los programas de capacitación, los facilitadores y los recursos que se requieren para cumplir con los objetivos de la formación en cada plan y programa.

A su vez, es preciso considerar, que no todas las acciones de formación pretenden agotar los diferentes niveles antes descritos, algunas empresas tan sólo buscan la satisfacción de los usuarios; otras el aprendizaje efectivo y algunas pocas contemplan la repercusión social, todo depende de los objetivos planteados inicialmente.

En mi experiencia, en TPM la evaluación se lleva a cabo de manera teórica y práctica, durante la capacitación se realiza la evaluación teórica que no precisamente tiene que ser cuantitativa a través de formularios o pruebas escritas, también se puede evaluar la participación, la resolución de problemas o en ciertos cursos, con la demostración de lo aprendido, luego se complementa con una evaluación en planta con apoyo del superior para verificar si en efecto lleva a la práctica lo aprendido en la capacitación; sin duda en la parte práctica es muy importante la apreciación del supervisor o encargado de área, sobre el desempeño del personal.

2.5. Construyendo competencias con enfoque al saber ser, estar y saber convivir

En lo referente al desarrollo de mis competencias relacionadas con el saber ser, saber estar y saber convivir, en esta trayectoria laboral he tenido la oportunidad de aprender y poner en práctica una gran variedad de habilidades sociales en todos los niveles de la organización, desde personal operativo, como técnicos, administrativos, gerencial y directivo, como la escucha activa, la comunicación asertiva, empatía, asertividad, flexibilidad, trabajo colaborativo, resolución de conflictos, lógicamente en un proceso paulatino, reconociendo que nunca se acaba de aprender y aún mucho por mejorar. También me ha permitido mejorar mis técnicas de enseñanza, desarrollar nuevas propuestas didácticas incluyendo la tecnología de la información lo cual ha sido una necesidad apremiante en la actualidad.

En los planes formativos a nivel supervisión, se ha considerado la formación en competencias transversales con temas relativos al liderazgo, equipos de trabajo, comunicación efectiva, valores, resolución de conflictos, entre otros, lo cual ha sido una labor que ha resultado de mucho interés en razón de que muchos de los problemas en la organización tienen que ver con el factor humano, específicamente en el desarrollo de habilidades sociales y cómo ésta situación afecta directamente en la dinámica de trabajo, ya que cuando existe conflicto entre compañeros o supervisores no se logran las metas o es más difícil el logro de ellas, el clima laboral se torna hostil y dificulta la comunicación, a su vez este problema desencadena en una serie de situaciones que afectan al trabajador, a su entorno y a su desempeño, motivo por el cual, en TPM se considera relevante el desarrollo de la parte humana como prioridad en los temas de formación y desarrollo de competencias integrales.

Diversas han sido las acciones relativas al saber ser y saber convivir, como ejemplo en la figura 10 se comparte el trabajo con mandos medios, y personal a cargo sobre el desarrollo de competencias integrales con especial enfoque al trabajo colaborativo, comunicación, escucha activa, para lograr espacios de trabajo más efectivos, estos talleres son interactivos, dinámicos y vivenciales. Lo anterior, no ha sido una tarea fácil, ha significado ir rompiendo paradigmas paulatinamente, trabajar con las luchas de poder y dar seguimiento a las actividades a fin de que no quede en una buena charla, sino verdaderamente se aplique en el área laboral, por lo que el respaldo de los mandos medios ha sido muy importante.

Figura 10

Taller Sensibilización para una supervisión efectiva



Fuente: Evidencia de Diapositivas del taller, donde abarca una formación integral, rescatando el saber, saber hacer y saber ser. (Edomex 2017)

Esta visión, sobre un ejercicio de liderazgo más cercano al personal, se ha permeado tanto en las manufactureras como en la comercializadora, incluyendo el área de ventas, donde he tenido la oportunidad de participar con la impartición de cursos sobre desarrollo humano al interior de la república. En 2022 con el tema “*Cultivando mis competencias en tiempos de cambio*”.

Este tipo de eventos han sido muy significativos pues han participado algunos de los dueños de la empresa en varias ocasiones y han apoyado en el diseño e impartición del taller, lo cual genera un gran impacto muy positivo en los trabajadores.

En este taller donde se comparte carta descriptiva de la planeación del evento, ver figura 11.- se rescata la importancia de que el participante desarrolle sus conocimientos propios de la actividad que realiza, en este caso ventas, exhortando a la actualización y profesionalización como parte de los saberes teóricos, de igual forma se generan espacios para poner en práctica sus habilidades como vendedores a través de juegos de roles, estudios de caso, técnicas de expresión oral y escrita etc. Y como parte del saber hacer y como parte del ser se desarrollaron temas sobre comunicación, asertividad, trabajo colaborativo, liderazgo y desarrollo personal.

Figura 11

Taller “Cultivando mis competencias en tiempos de cambio”

The figure consists of three main visual elements:

- Left Panel:** A screenshot of a Zoom meeting grid. The main window displays a 'CARTA DESCRIPTIVA SEMINARIO' for 'SABADO 3 DE ABRIL 2023'. The table below details the seminar's structure:
- Middle Panel:** A presentation slide titled 'Cultivando mis competencias en tiempos de cambio'. It features a central graphic of a person climbing a ladder, surrounded by icons for 'Gestionar Actitudes', 'Poder hacer Actitudes', 'Saber hacer habilidades', and 'Saber convivencia'.
- Right Panel:** A brain diagram with the hashtag #Habilidades21. The brain is divided into sections labeled with skills: 'Comunicación al cliente', 'Resistencia', 'Español', 'Inteligencia emocional', 'Motivación', 'Resolución de problemas', 'Adaptabilidad', 'Aprendizaje', 'Trabajo en equipo', 'Creatividad', 'Organización', 'Gestión del tiempo', 'Liderazgo', and 'Construcción de relaciones estratégicas'.

INICIO	ACTIVIDAD	TÉCNICA	RESPONSABLE	MODULO
10:00:00	1. Bienvenida	Español	En conjunto	
11:00:00	2. Presentación de los asistentes	Dinámica de presentaciones		Dinámica de co...
11:00:00	3. Teoría de Grupo ICF	Expositiva	Manuel...	
11:00:00-11:00	COFFEE BREAK			
11:00:00-11:00	4. Caracterización de habilidades	Español		El estudio...
11:00:00	5. Reforzamiento del tema	Expositiva	Tutor: Académico Brenda...	Forma de...
11:00:00	6. Fortalecimiento de competencias en tiempos de cambio	Español	Manuel...	
11:00:00-11:00	7. Aplicación de teoría para práctica	Dinámica de roles en el Grupo Perifoneo	Experiencia de aprendizaje Acto y reflexión de Grupo Perifoneo	
11:00:00	8. Evaluación del aprendizaje			Almuerzo
11:00:00	9. Fortalecimiento de competencias parte II	Activo	Dinámica del MCL capítulo, video	Almuerzo
11:00:00	10. Puesta a prueba reflexión			
11:00:00	11. Evaluación de la jornada	Que se hizo de esta jornada		Entrevista
11:00:00	Cierre de jornada	Reflexión	Módulo de aprendizaje	Entrevista

Fuente: Evidencia de Conferencia zoom presentando material de elaboración propia, carta descriptiva y presentación del taller vivencial (enero 2023)

Mi participación como pedagoga en este tipo de eventos, fue planear la capacitación en forma colaborativa con los empresarios y ejecutivos de ventas, desarrollando objetivos, contenidos, programas e impartición y seguimiento. Mi acompañamiento en la formación de vendedores ha sido en coordinación con las plantas manufactureras donde se llevan a cabo visitas guiadas, y generar espacios de aprendizaje de forma permanente.

La intención en cada actividad pedagógica que se ha realizado en TPM tiene como objetivo contribuir en la formación integral de la persona más allá de cualquier avance cuantitativo, privilegiando por lo tanto, el desarrollo cualitativo que le permita transformar el entorno en el que vive y asegurarse una mejor calidad de vida, es una realidad que esta tarea no es nada fácil, pero tampoco imposible; aun cuando en nuestro entorno social

vivimos una larga lista de situaciones que se agravan cada vez más entre ellas la violencia , la corrupción, la inequidad , el consumo de sustancias ilegales por mencionar solo algunos aspectos, es nuestro reto como profesionales contribuir en la visión de un mejor futuro y es a través de la formación de personas que podemos hacer de nuestra práctica profesional una práctica viva que responde a las necesidades de nuestro contexto actual.

Las recomendaciones internacionales, exhortan a las empresas hoy en día tratar el tema de consumo de drogas ya que no solo afecta directamente en el rendimiento de las personas, donde las organizaciones se ven impactadas en sus procesos productivos por ausentismo, incapacidades o conflictos exponiéndolas a accidentes, enfermedades, pérdida del empleo, por ejemplo, sino como un tema social cuyo impacto afecta a la sociedad en la que vivimos.

Bajo este enfoque humanista, las actividades de aprendizaje correspondientes al pilar del **SER**, se han investigado, diseñado e impartido de manera interna en el área bajo mi responsabilidad, capacitación, aunque también se ha trabajado con instituciones como Centros de Integración Juvenil (CIJ) abordando temáticas en la prevención en el consumo de tabaco, drogas o alcohol.

Al principio en TPM había un poco de resistencia hacia estos temas ya que algunos trabajadores los consideraban innecesarios o no se le encontraba la relación con la actividad laboral, sin embargo, la forma en cómo se expusieron los temas, abordando estadísticas, impacto real del problema, estudios de caso y sobre todo la dinámica de grupo que se generó con la participación de profesionales de la salud, se logró la participación significativa de la población trabajadora.

Centros de Integración Juvenil (CIJ) es una institución que cuenta con un equipo de expertos en el tratamiento de las adicciones, de las disciplinas Medicina, Trabajo Social, Psicología y enfermería en el caso de requerir internamiento, capacitados para proporcionar apoyo, orientación y tratamiento a personas que tienen problemas con el consumo de alcohol, tabaco y otras drogas, donde hemos recibido gran apoyo por parte de personal con gran experiencia pero sobre todo con la calidez humana de quienes han apoyado no solo a la población trabajadora sino a la familia de los trabajadores. En la figura 12 se muestra una participación en nuestras semanas de salud y seguridad laboral.

Figura 12

Curso sobre prevención de adicciones a drogas legales e ilegales



Fuente: Evidencia de trabajo colaborativo con dependencias externas como Centros de Integración Juvenil quienes han trabajado como facilitadores en TPM. Al contar con apoyo externo, mi participación es como organizadora y coordinadora (Edomex 2008 a la fecha)

Es importante resaltar que en casos donde interviene un agente capacitador externo, mi papel ha sido planear y coordinar las actividades para el evento y dar seguimiento, o en su momento canalizar al personal a servicios profesionales más especializados cuando así se requiere, por ejemplo, se han impartido ponencias por parte de expertos en salud mental y legal sobre el tema de la prevención de la violencia de género y en su caso se han canalizado a servicios de atención gratuitos para el colaborador y cuando así lo amerita la situación, también se canaliza a su familia sin costo alguno; reconozco el profesionalismo de los psicólogos, médicos y trabajadores sociales de Centros de Integración Juvenil y organizaciones afines ya que lograron un impacto positivo y una nueva mirada respecto a estos temas sociales que se pueden trasladar al ámbito laboral y de no ser atendidos pueden impactar negativamente en el desempeño y seguridad en el trabajo.

En este ámbito me ha tocado presenciar que cuando una persona es violentada de una forma u otra, ya sea en su entorno laboral o familiar, poco a poco se va desdibujando su autoestima, es una persona que no se concentra, su estado de ánimo cambiante, lacera las relaciones interpersonales, su rendimiento y desempeño ya no es el mismo, se torna vulnerable y existen altas probabilidades de que sufra un accidente laboral y en ocasiones niegan o no reconocen que existe un problema; por eso es importante identificar esos focos rojos y canalizarlos con los profesionales correspondientes, en primera instancia el médico

de la organización en acuerdo con el psicólogo de la empresa quienes por protocolo son los especialistas en atender este tipo de situaciones, la parte que nos toca desde la capacitación es la parte preventiva por lo que sensibilizar sobre este tema, hoy día cobra mayor relevancia, hay que trabajar en la información y difusión sobre la prevención de la violencia figura 13 y canalizar antes de que se torne un problema mayor, como parte de los programas formativos con enfoque al ser.

Figura 13

Taller sobre prevención de violencia



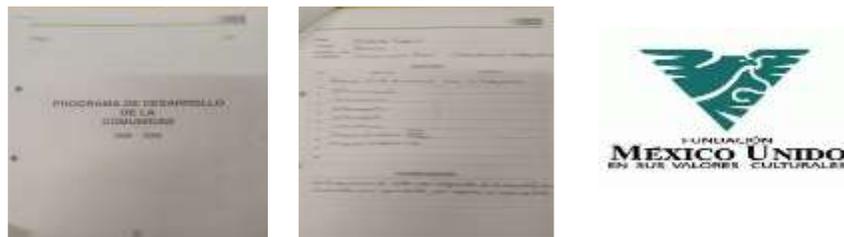
Fuente: Evidencia de presentación de taller impartido en TPM en un evento sobre la prevención de violencia contra la mujer celebrado en 2019. En 2020, TPM retomó el tema propuesto por la Organización Internacional del Trabajo en el marco del el Día Mundial de la Seguridad y Salud en el Trabajo (la violencia y el acoso en el mundo del trabajo).

En el tema de la prevención de la violencia es un tema delicado en el cual no debemos permitir que se normalice y actuar en consecuencia trabajando por espacios libres de acoso, hostigamiento, discriminación, desarrollando estrategias de sensibilización y concientización sobre todo desde los más latos niveles de la organización, ya que en muchos casos es donde se origina el problema al permitir que en la dinámica diaria de trabajo se permitan acciones que van en contra de la dignidad de la persona bajo el argumento del trabajo bajo presión y estrés característico de nuestro tiempo, por lo que se requieren acciones que favorezcan los entornos de trabajo donde se respeten los derechos fundamentales del trabajador.

Bajo este enfoque de trabajar en actividades formativas, relativas al ser, en TPM tuve la experiencia de crear alianzas con y un proyecto con Fundación México Unido y Valores culturales en un programa de desarrollo de la comunidad, Figura 14 con temáticas de desarrollo humano y de interés social como convivencia ciudadana, rescatar nuestros valores e identidad como mexicanos, trabajar en el fortalecimiento de nuestra autoestima, el valor de la vida y el trabajo, comunicación, liderazgo, equipos de trabajo con un enfoque humanista y abarcando a la población administrativa y operativa de TPM.

Figura 14

Programa de desarrollo de la comunidad



Fuente: evidencia de la participación con Fundación México Unido en sus valores culturales donde se formó parte del proyecto de desarrollo de la comunidad (Edomex 2008)

Trabajar con México unido en sus valores culturales fue una gran experiencia de aprendizaje, la manera en cómo se desarrollan los temas, además de presentarse de una forma dinámica y sensibilizadora, se trasfiere de la información a la acción ya que al término de cada sesión se proponía un “actuar del mes” de modo que se realizaron diferentes acciones en conjunto para apoyar a distintas causas sociales, este tipo de actividades fomentan el sentido de pertenencia, unen más a los equipos de trabajo y favorece un entorno laboral más armonioso y solidario.

En suma, durante esta trayectoria laboral se han creado alianzas con instituciones, proveedores y profesionales independientes para abordar el desarrollo de habilidades duras, relativas a la parte técnica de la formación de adultos y de la misma forma se ha trabajado permanentemente en la formación de habilidades blandas relativas al desarrollo humano. En el área de capacitación y desarrollo de personal del cual me he hecho cargo, el enfoque con el que abordamos los temas a trabajar es integral, contempla los 4 pilares de la educación, consideramos que no basta con desarrollar solo conocimientos y habilidades en nuestros

colaboradores para un buen desempeño , desarrollo y crecimiento dentro de la organización, es preciso integrar en su formación actitudes y valores para el trabajo y que a la postre proyectarán en su núcleo social y familiar ya que esta formación contempla el conocimiento de la propia persona, empatía, asertividad y habilidades sociales que le permitan enfrentarse a situaciones adversas, a resolver problemas, y alcanzar metas y objetivos planteados.

Este tipo de formación nos ayuda a lograr una mejor convivencia, ser más resilientes en tiempos de cambio lo que a su vez mejora el entorno organizacional y por ende propicia un clima climas de trabajo más armonioso y más productivo, razón por la cual se hace indispensable integrar esta formación para el desarrollo integral de la persona.

2.6. La importancia de las competencias para la prevención de “los factores de riesgo psicosocial”.

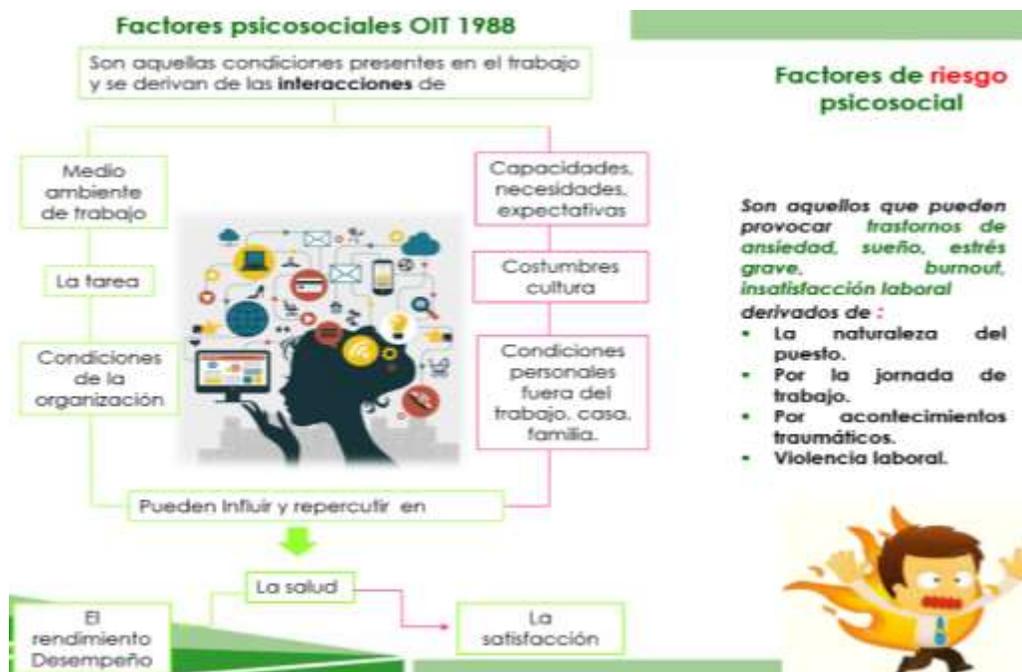
La OIT definió los factores de riesgo psicosocial en 1984, en términos de las interacciones entre el medio ambiente de trabajo, el contenido del trabajo, las condiciones de organización y las capacidades, necesidades, cultura del trabajador, y consideraciones personales externas al trabajo que pueden, en función de las percepciones y la experiencia, tener influencia en la salud, rendimiento del trabajo y satisfacción laboral.

Esta definición, destaca la interacción dinámica entre el medio ambiente de trabajo y los factores humanos. ver figura 15. Una interacción negativa entre las condiciones de trabajo y los factores humanos puede dar lugar a trastornos emocionales, problemas comportamentales, cambios bioquímicos y neuro hormonales, que supongan riesgos adicionales de enfermedades mentales o físicas. Por el contrario, cuando existe un equilibrio entre las condiciones de trabajo y los factores humanos, el trabajo produce una sensación de dominio y autoestima, aumenta la motivación, la capacidad de trabajo y satisfacción, y mejora la salud, de acuerdo con la OIT.

Los factores de riesgo psicosocial, se pueden prevenir, por ello es muy importante tener claridad en qué consisten para poder atender la causa raíz de esta problemática en la dinámica diaria del trabajo.

Figura 15

Factores psicosociales y factores de riesgo psicosocial



Fuente: Esquema elaboración propia con información de Moreno,(2018)

El tema de salud integral desde la perspectiva de riesgos psicosociales en el trabajo se ha difundido cada vez con mayor relevancia debido a la estrecha relación entre los factores de riesgo psicosocial y sus efectos adversos con la salud física, mental y social. La OIT es el primer organismo internacional que levanta la voz ante esta problemática y desde 1986 a la fecha, como lo observamos en la figura 16 se han realizado esfuerzos conjuntos por dar atención a esta problemática en todo el mundo.

En la actualidad existen ya numerosas investigaciones al respecto, lo relevante es concretar acciones en cada centro de trabajo para aterrizar las propuestas, sensibilizar, integrar a todos los actores involucrados, con capacidad de toma de decisión para generar cambios paulatinos pero progresivos.

Figura 16

La OIT y los factores de riesgo psicosocial



Fuente: Moreno Villatoro (p.4)

Los factores de riesgo psicosocial, afectan los derechos fundamentales del trabajador y pueden llegar a tener efectos muy nocivos en la salud física y mental de una persona; desde entonces, diversos organismos han llevado a cabo propuestas en pro de la mejora en las condiciones de trabajo, principalmente por organismos internacionales como la OIT y es hasta 1997 que se emite el Real Decreto 39/1997 de los Servicios de Prevención, en el anexo VI, en el que describiendo la formación necesaria para el Técnico Superior En Prevención de Riesgos Psicosociales se explicita como una de las especialidades la de Ergonomía y Factores Psicosociales. Como tal, es probablemente la primera referencia legal a los factores psicosociales y dando el punto de partida para otras naciones. Esta ley se centra en temas tales como el contenido del trabajo, la carga laboral, el control de la tarea, la supervisión y las relaciones laborales.

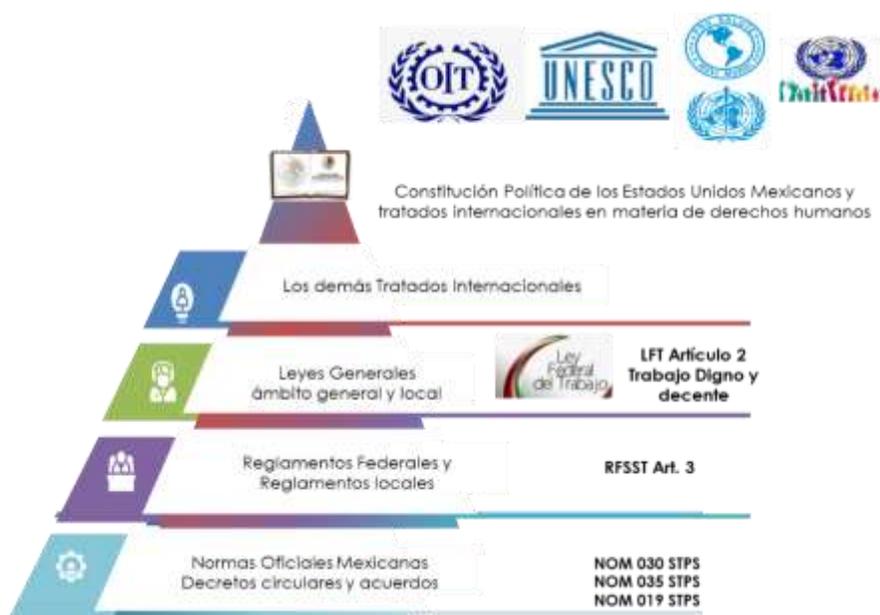
Por su parte el IMSS en apego a lo establecido por la Organización Mundial de la Salud que refiere que: Los riesgos para la salud en el lugar de trabajo, incluidos el calor, el ruido, el polvo, los productos químicos peligrosos, las máquinas inseguras y el estrés psicosocial provocan enfermedades ocupacionales y pueden agravar o desencadenar otros problemas de salud, ha presentado varias propuestas para que el tema de salud y seguridad en el trabajo sea un tema tratado desde el interior de la organización, como una estrategia empresarial, dado al aumento impresionante de enfermedades físicas y mentales relacionadas con el entorno laboral.

Las condiciones de empleo, la ocupación y la posición en la jerarquía del lugar de trabajo también afectan a la salud. Las personas que trabajan bajo presión o en condiciones de empleo precarias son propensas a fumar más, realizar menos actividad física y tener una dieta poco saludable. Las enfermedades no transmisibles relacionadas con el trabajo, así como las cardiopatías y la depresión provocadas por el estrés ocupacional dan lugar a crecientes tasas de enfermedades y bajas laborales prolongadas.

Para prevenir los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales deben observarse las disposiciones que en materia de Seguridad, Salud y Medio Ambiente Laboral se establecen. En nuestra legislación mexicana, todo lo referente a salud y seguridad laboral se manifiesta en la Constitución Política de los estados unidos mexicanos y las leyes que de ella emanan, de manera gráfica podemos apreciar en la figura 17 la pirámide jerárquica en cuanto a la legislación vigente se refiere y siguiendo las recomendaciones nacionales e internacionales, cada vez más se suman iniciativas legales en pro de vigilar se cumpla la normativa en esta materia.

Figura 17

Marco legal en materia de Factores de riesgo psicosocial



Fuente: Esquema de elaboración propia (2019)

El artículo 3 del Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el trabajo define los factores psicosociales como aquéllos que pueden provocar trastornos de ansiedad, trastornos no orgánicos del ciclo sueño-vigilia, de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada laboral y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a actos de violencia laboral. Todo ello a consecuencia del trabajo desarrollado por parte del empleado.

2.6.1. Acciones realizadas para la prevención de los factores de riesgo psicosocial

Si bien esta Norma representa un trabajo desafiante, es preciso considerar que la responsabilidad de gestionarla recae principalmente al área de seguridad y recursos humanos, enfatizando en que no se puede gestionar la misma sin un trabajo colaborativo entre los responsables de las diversas áreas que integren la organización.

Mi trabajo en este sentido ha sido:

- 1.- Aplicar los cuestionarios que la misma NOM propone, a fin de identificar posibles riesgos de carácter psicosocial.
- 2.- Analizar los resultados de los cuestionarios aplicados,
- 3.- Diseñar propuestas respecto a los mismos,
- 4.- Retroalimentar dichas propuestas en un trabajo colaborativo con los jefes de área
- 5.- Presentar informe a la alta dirección.
- 6.- Capacitar en temas relativos al liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva por citar algunos

Es un trabajo extenso, multidisciplinario y de involucramiento, apoyo e intervención de la alta dirección.

En la práctica, la gestión de los factores de riesgo psicosocial en TPM inicia con la realización de un cuestionario para identificar el nivel de riesgo al que se pueda estar expuesto en dicha materia, luego se presenta un informe a la dirección general representada por los dueños de la empresa, en el cual se describe de forma general los resultados de la aplicación

de un cuestionario que de acuerdo a la NOM 035 STPS 2018 nos permite identificar en qué nivel de riesgo en cuanto a factores psicosociales se encuentra la empresa. ver figura 18

Figura 18

Informe Directivo NOM 035 STPS-2018



Fuente: Evidencia de presentación que contiene el informe directivo respecto a los resultados globales en cuanto a factores de riesgo psicosocial en la empresa TPM. (Edomex 2021)

Esta Norma Oficial Mexicana, contempla de manera sistémica la interrelación existente de los factores que giran en torno al trabajador y es que desde una perspectiva biopsicosocial el ser humano es influido por una serie de factores circundantes en el medio ambiente en el que se desenvuelve, en lo social, cultural, biológico, psicológico y la manera cómo estos factores pueden tener un impacto negativo o positivo en el bienestar y desarrollo de la persona.

Cuando un trabajador se incorpora al mundo laboral, lleva consigo un universo de ideas, costumbres, expectativas y necesidades que satisfacer, esto, sumado al medio ambiente donde se desenvuelve, puede ser un espacio donde pueda crecer y desarrollar su actividad

laboral o puede ser un lugar donde existan factores de riesgo como los que contempla la norma y de no gestionarse de la manera correcta, le provoque daños a la salud física y mental.

Los empleadores están obligados a analizar si la naturaleza del puesto es acorde al perfil del trabajador, a clarificar funciones y responsabilidades, identificar si las cargas de trabajo son equilibradas y corresponden con las competencias de la persona trabajadora y qué medidas tomar en caso de que no sea de esa forma, como por ejemplo la formación de competencias para la tarea. El diseño de puestos de trabajo tiene que contemplar y dar a conocer al trabajador cual es la misión o razón de ser de su posición, fomentar la comunicación entre jefes y colaboradores, recibir retroalimentación del superior y apoyarle para que se cumpla con los objetivos identificados.

Es por ello, que se evalúan las categorías y dimensiones que giran en torno al trabajador sea cual sea el giro de la empresa, un trabajador puede estar expuesto a ello, y la intención es identificar si el entorno es propicio para que el trabajador se desarrolle sin estar expuesto a factores que puedan comprometer su salud física y mental, las categorías a evaluar se aprecian en la figura 19, donde se visualizan todos los aspectos que giran en torno al trabajador, por ejemplo, las condiciones ambientales en las que una persona realiza su actividad, si ¿son seguras, insalubres? Si las cargas de trabajo ¿son equilibradas y acorde a las aptitudes del trabajador?, si ¿existe organización del tiempo del trabajo para realizar las actividades?, abarca el tema sobre el liderazgo y las relaciones entre compañeros, hace referencia a que si en el trabajo ¿existe el reconocimiento al desempeño?, si ¿se genera el sentido de pertenencia? Todo ello bajo una metodología que la misma STPS señala en la NOM, con el objeto de establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo.

Figura 19

Categorías y dimensiones evaluadas de acuerdo a la NOM 035 STPS-2018

1.- Categoría, Dominio y dimensión evaluada

Categoría	Dominio	Dimensión
Ambiente de trabajo	Condiciones en el ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones peligrosas e inseguras • Condiciones deficientes e insalubres • Trabajos peligrosos
Factores propios de la actividad	Carga de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Cargas cuantitativas • Ritmos de trabajo acelerado • Carga mental • Cargas psicológicas emocionales • Cargas de alta responsabilidad • Cargas contradictorias o inconsistentes
	Falta de control sobre el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de control y autonomía sobre el trabajo • Limitada o nula posibilidad de desarrollo • Insuficiente participación y manejo del cambio • Limitada o inexistente capacitación
Organización del tiempo de trabajo	Jornada de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Jornadas de trabajo extensas
	Interferencia en la relación trabajo-familia	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia del trabajo fuera del centro laboral • Influencia de las responsabilidades familiares
Liderazgo y relaciones en el trabajo	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa claridad de funciones • Características del liderazgo
	Relaciones en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones sociales en el trabajo • Deficiente relación con los colaboradores que supervisa
	Violencia	<ul style="list-style-type: none"> • Violencia laboral
Entorno organizacional	Reconocimiento del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa o nula retroalimentación del desempeño • Escaso o nulo reconocimiento y compensación
	Insuficiente sentido de pertenencia e, inestabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Limitado sentido de pertenencia • Inestabilidad laboral

Fuente: Adaptación de la NOM 035 STPS Tabla 6 Grupos de ítems por dimensión, dominio y categoría (DOF: 23/10/2018) información presentada en informe directivo (Edomex 2021)

No basta con que los empleadores retribuyan por una jornada laboral, tienen que posibilitar un clima laboral donde existan políticas claras, procedimientos, sistemas y formación en pro del desarrollo de la persona trabajadora, prevenir la discriminación, el acoso, promover espacios libres de violencia, fomentar el trabajo colaborativo, la comunicación y finalmente se pueda aspirar como se ha mencionado a un trabajo digno y decente que posibilite un trabajo seguro y saludable, no solo física sino mentalmente.

Por esta razón es que se llevan a cabo inspecciones de trabajo con la finalidad de cumplir con los requisitos básicos necesarios para generar entornos de trabajo seguros y saludables.

En cuanto a los resultados de la NOM 035 STPS-2018, en TPM ha sido riesgo medio, luego de la aplicación de 459 cuestionarios, obteniendo un parámetro de 95. La categorización indica que de un rango de 50 a 74 se considera bajo, medio de 75 a 98, alto de 99 a 139 y muy alto 140, lo cual significa que si se tienen que trabajar sobre ciertos puntos que marca la normativa como se precisa en la figura 20. Por ejemplo se sugiere revisar la parte del adiestramiento en cuanto a que el personal requiere fortalecer sus conocimientos en la operación de la maquinaria, haciendo un análisis para la distribución de las cargas de trabajo, así como proporcionar todos los equipos necesarios para la correcta operación, esos temas se tratan directamente con los responsables de producción y logística; en la parte psicosocial donde se requiere más apoyo entre compañeros se desprenden una serie de acciones para fortalecer temas como Trabajo en equipo y colaboración donde a su vez se plantean acciones concretas en acuerdo con las gerencias y mandos medios.

Las acciones a realizar involucran a todos los niveles ya que es necesario que desde los niveles más altos de la organización se involucren y conozcan en piso las necesidades y requerimientos reales, su participación es fundamental para generar acciones que posibiliten verdaderos cambios de fondo.

Figura 20

Aspectos a trabajar para evitar factores de riesgo psicosocial en TPM

Aspectos que requieren mayor atención

1.- Cargas de trabajo

	Referente a:
Carga física	<ul style="list-style-type: none"> Falta de conocimiento de cómo llevar a cabo la tarea. Falta de distribución equitativa en el trabajo. No contar con equipos o herramientas adecuados para hacer la tarea. Esfuerzos físicos no acordes a la capacidad de la persona. Ritmos acelerados de trabajo Posturas o movimientos forzados durante la jornada laboral
Carga mental	<ul style="list-style-type: none"> Volumen de información Complejidad para realizar la tarea. Recibir indicaciones contradictorias
Carga psicosocial	<ul style="list-style-type: none"> Problemas personales que repercutan en su labor. <ul style="list-style-type: none"> Falta de apoyo entre compañeros



Revisión y distribución de cargas

Objetivo del puesto, responsabilidades, tareas, a quien reporta, quien le reporta.



Organigrama permite conocer roles, jerarquías favorece comunicación interna.

Revisión la persona que ocupa el puesto, edad, conocimientos, experiencia.



Desarrollar competencias en el trabajador verificar que cuente con los recursos, equipos y herramientas necesarios.



Identificar a la POE a fin de prevenir accidentes, enfermedades física o mental.

- Planificar actividades que sean claras, no repetitivas y equilibradas.
- Priorizar
- Considerar periodos de descanso, pausas activas.
- Instructivos, procedimientos.

2.- Falta de control sobre el trabajo

Autonomía

Toma de decisiones
Adiestramiento
Desarrollo nuevas habilidades
DNC



Feedback
Evaluación de desempeño



Reconocimiento Desarrollo



Participación



Comunicar cambios
Atender problemas



Apoyo social

Sensibilizar alta dirección temas violencia
Reactivar protocolos, lineamientos para evitar discriminación
Procedimiento seguro quejas
Evitar liderazgo negativo



Comunicación
Entre todos los niveles de la organización



Liderazgo

Fuente: Evidencia de informe directivo presentado a la dirección de TPM (Edomex 2021)

Como se ha mencionado, la prevención de riesgos psicosociales requiere la participación de equipos multidisciplinarios para plantear estrategias de acción, pero, sobre todo, requiere de la aprobación, involucramiento, apoyo y seguimiento de la alta dirección. La figura 21 es un ejemplo de la necesidad de Identificar y formar equipos multidisciplinarios con esa visión integral sobre el trabajo y la formación de competencias integrales que posibiliten un entorno organizacional favorable y se puedan gestionar adecuadamente los factores de riesgo psicosocial.

Figura 21

Líderes de proyecto y Matriz de trabajo



PROYECTO/ ACTIVIDAD (el qué)	PLANEACIÓN										ACCIÓN		SEGUIMIENTO		
	Por qué? (fundamento)	OBJETIVO (para qué)	Cómo	Dirigido a	Función	Responsa ble	Dónde	Recursos material de apoyo	Periodicidad	Difusión comunicación	Fecha Inicio	Fecha de término	Elemento de control	Evidencia Requerida	Elemento de seguimiento
Generando espacios libres de violencia	Requerimiento de NOM 035 STPS	Sensibilizar al personal para que identifique que es la violencia y como podemos prevenirla a fin de mejorar las relaciones entre compañeros, jefes y subalternos así como mejorar nuestro desempeño laboral	A través de Talleres de capacitación	Todo el personal	Recursos Humanos	Maricarme n Blas Jazmín Luna	Virtual plataforma zoom		cada tercer día por un periodo de un mes	Plataforma whats app	11-ene-22	08-feb-22	Evaluación en plataforma google forms	Documental expedición de DC-3	Lineamientos protocolos y reactivación del Comité de atención a casos de violencia
Profesionalización del nivel táctico	Con base al resultado de evaluaciones en el área de producción avaladas por la gerencia de la misma. Con base en el DNC se detecta una falta de criterios de desempeño homologados en el nivel supervisión de operaciones.		a través de cursos de especialización en la materia cursos ANIPAC												
Adiestramiento por áreas de trabajo	Artículo 153 LFT Requerimiento detectado en DNC	Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del personal, así como prevenir sobre los riesgos y peligros a que están expuestos durante el desempeño de sus labores.	Adiestrar al personal en su puesto de trabajo	Laboratoris tas de Control de calidad	Producción		Laboratori o de control de calidad	DNC para definir y priorizar los temas requeridos		interna				Documental expedición de DC-3	

Fuente: Evidencia de presentación de informe directivo con propuestas específicas de cómo abordar el tema de los factores de riesgo psicosocial (Edomex ,2021)

En cuanto a las líneas de acción proyectadas respecto a esta norma, mi participación como pedagoga, ha sido aplicar los cuestionarios que la norma indica, interpretar los resultados con base a los lineamientos establecidos, desarrollar informes directivos, diseñar estrategias pedagógicas que den respuesta a las necesidades detectadas y exponer la importancia de este tema en los más altos niveles de la organización, haciendo énfasis en el impacto positivo que tiene enfocarse hacia las personas, es decir en la elaboración de propuestas de formación con enfoque integral, coordinando esfuerzos con diferentes áreas y líderes en la implementación de líneas de acción que den respuesta a la prevención de riesgos psicosociales en la organización.

En suma, el desarrollo de competencias a través de procesos educativos en este caso de la capacitación del personal, debe ser vista no como un gasto o por mero cumplimiento legal ya que, desde nuestra Constitución Política de Los Estados Unidos Mexicanos, Ley Federal del Trabajo, Reglamentos Internos y demás marco legal, se asume esta actividad como necesaria para potencializar el talento de los trabajadores, mejorar su entorno y sus propias condiciones de vida. La ley es muy clara, sólo falta hacerla viva, la capacitación no sólo es una obligación, es un derecho y debe ser vista como una oportunidad de desarrollo, de ampliar nuestros conocimientos, desarrollar nuevas habilidades actitudes y valores para la vida misma no solo laboral sino con un impacto positivo en las personas en todos los sentidos.

En un mundo donde la única constante es el cambio, obtener el beneficio del aprendizaje continuo es una oportunidad para mantenerse actualizado en nuestra rama de especialización, desarrollar e innovar en los procesos de trabajo y a su vez adquirir competencias para la convivencia social, el desarrollo y empoderamiento personal, así como temas relativos por ejemplo a la sustentabilidad como un fenómeno entre muchos, que nos atañen como humanidad en esta aldea global.

2.6.2. Las competencias interculturales en el liderazgo, como medida preventiva ante factores de riesgo psicosocial.

De acuerdo a la UNESCO (2017), las competencias interculturales son habilidades esenciales para navegar acertadamente en ambientes complejos, marcada por la creciente diversidad de culturas, valores, y estilos de vida, por lo tanto, desde cosmovisiones distintas del mundo: estos temas, aunque son ideales para trabajar en la escuela, dada su relevancia

para la vida social, representan un alcance más amplio que va más allá de la educación formal. Las actitudes relevantes para las competencias interculturales incluyen el respeto, la empatía, flexibilidad y tolerancia, actitudes necesarias en cualquier entorno social.

Las competencias interculturales requieren construir saberes para tener el conocimiento de otras culturas y formas de interpretar el entorno, saber comprender y lograr las habilidades para interpretar y relacionarse con los demás y Saber ser para tener disposición y apertura en los diversos espacios sociales. UNESCO (2017, p. 20) por lo anterior, el respeto, la autoconciencia, la escucha activa, el adaptarse y ser resiliente serán fundamentales, todo ello con la finalidad de llegar acuerdos mutuos a fin de evitar la intolerancia, discriminación, discursos de odio y violencia que se llegan a dar, por des fortuna, en las organizaciones humanas donde la persona se desarrolla en el trayecto de su existencia, llámese familia, escuela, trabajo y contexto social. Es ahí donde surge la idea de adecuar la esencia de las competencias interculturales en el espacio laboral, ya que, como grupo social, en ella, cada trabajador llega con sus propios hábitos, costumbres, ideas, formas de vida, y con una cosmovisión del mundo, sin embargo con todo lo que esto implica, el gran reto es cumplir con las metas establecidas en primera instancia, con los propios requerimientos laborales y la segunda el trabajar con las personas para lograr esas metas; he ahí la importancia del papel que tiene el líder para formar verdaderos equipos de trabajo.

En ese sentido, en TPM se trabajó con las gerencias en sesiones periódicas a fin de empezar con quienes se hacen cargo de las diferentes áreas de trabajo, a fin de integrarse, conocerse y compartir, no como gerentes sino como personas ya que existía mucha controversia entre ellos, de diferentes edades, culturas, y experiencia en la organización, por lo que nos reunimos cada semana, compartimos alimentos, transmitíamos en ocasiones videos, lecturas, lluvia de ideas, exposición de temas sociales y paulatinamente se fue orientando a temas laborales, la idea fue buena solo que por cuestiones de pandemia se tuvo que suspender la actividad presencial y sólo se trabajó a distancia con temas propios del trabajo. Este tipo de temáticas promueven fortalecer el liderazgo, integrar equipos de trabajo, ser empáticos y resilientes, y que finalmente todo ello aporta para prevenir los factores de riesgo psicosocial.

CAPITULO III

Desarrollo de competencias en el ámbito laboral con enfoque a la seguridad y salud en el trabajo.

Las competencias para el trabajo y la vida se refieren a un conjunto de experiencias de aprendizaje relevantes para el mundo laboral y más allá de éste, que incluye el estudio de las tecnologías y las ciencias conexas, y la adquisición de competencias prácticas, actitudes, comprensión y conocimientos que ayudan a las personas a vivir vidas saludables y satisfactorias. Estas experiencias de aprendizaje abarcan todos los ámbitos de la vida, es decir, pueden tener lugar en diferentes lugares, fundamentalmente en los centros educativos y los lugares de trabajo, y a lo largo de toda la vida. Unesco 2022

El trabajo en tanto actividad humana, constituye un hecho fundamental de la vida misma; es un elemento indispensable para nuestro desarrollo personal y profesional, contribuye al crecimiento económico de una nación y es fuente de bienestar para las sociedades, aunque también ha representado para el ser humano, bajo ciertas condiciones, muchos riesgos y daños a la salud a lo largo de su evolución.

Moreno (2018) argumenta que “el trabajo ha sido históricamente un riesgo para la salud. Las condiciones laborales han supuesto habitualmente una amenaza a la salud que han ocasionado accidentes y enfermedades relacionadas con la salud de todo tipo” (p.2) Sin embargo este tema no es nuevo, desde épocas remotas Bernardino Ramazzini, considerado el padre de la medicina del trabajo, publicaba en su obra que data del año 1700 “*De Morbis Artificum Diatriba*” (Tratado sobre Las enfermedades de los trabajadores) la relación existente entre los riesgos en el trabajo y sus efectos a la salud, argumentando que el bienestar de los trabajadores depende de varios factores, algunos inherentes al puesto de trabajo y otras determinantes externas de carácter social.

En este capítulo se precisan los conceptos de trabajo seguro, trabajo digno, así como las acciones realizadas en mi práctica profesional desde la arista pedagógica y en trabajo colaborativo rescatando la importancia del vínculo entre Escuela, Trabajo y Seguridad Laboral.

3.1. ¿Qué es un trabajo seguro?

Un trabajo seguro tiene que ver con la promoción del bienestar en el centro laboral, a través del mantenimiento de la salud, física, y mental de los trabajadores, diseñando medidas para la protección de agentes a los que pueda estar expuesto como por ejemplo: agentes físicos (ruido, mala ventilación, calor), químicos (polvos, humos, sustancias irritantes corrosivas, tóxicas e inflamables), biológicos (hongos, virus, bacterias), ergonómicos (posturas forzadas, movimientos repetitivos) y psicosociales (situaciones de estrés, agotamiento emocional) procurando una mejora constante del medio su ambiente de trabajo.

Por esta razón han surgido diversas iniciativas a nivel internacional reconociendo la importancia y el desafío que representa el tema de la salud, en el ámbito de políticas públicas, sociales, económicas y educativas. La agenda de la Organización Internacional del Trabajo, por ejemplo, refleja las aspiraciones de hombres y mujeres de vivir y trabajar con dignidad rescatando como un aspecto relevante, el respeto a los derechos fundamentales, el respeto a la vida de las personas, sus familias y sociedad.

3.1.1. ¿Qué es el trabajo digno?

Al promulgarse la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917, se incorporan en ésta los derechos sociales con la finalidad de establecer normas protectoras de los sectores vulnerables como la clase trabajadora, señalando el artículo 123 de la Ley Federal del Trabajo, el derecho de toda persona de acceder al trabajo digno y socialmente útil; estableciéndose como un primer antecedente el término “trabajo digno”. Por lo que una vez contemplados los citados derechos en la Carta Magna, fue necesario expedir leyes para regular el ejercicio de los mismos como es el caso de la Ley Federal del Trabajo; sin embargo no existían preceptos específicos en la normatividad mexicana que hicieran referencia de forma expresa al concepto “*trabajo decente*”; el concepto como tal fue, fue acuñado por Juan Somavía, en su primer informe como Director General de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1999, al señalar como finalidad de dicha Organización “promover oportunidades para que los hombres y mujeres cuenten con un trabajo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana”. En este sentido, el concepto de Trabajo Decente fue formulado por los gobiernos, organizaciones y los trabajadores integrantes de la OIT como una manera de identificar las prioridades de la Organización, (ver figura 22)

basándose en el “reconocimiento de que el trabajo es fuente de dignidad personal, estabilidad familiar, que posibilita el desarrollo de las personas, las organizaciones y la sociedad en general.

El 30 de noviembre de 2012 se reforma, entre otros, el Artículo 2°, para incorporar a la Ley el concepto de “trabajo digno o decente”. “Se entiende por trabajo digno o decente aquél en el que se respeta plenamente la dignidad humana del trabajador, no existe discriminación por origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales o estado civil se tiene acceso a la seguridad social... y se cuenta con condiciones óptimas de seguridad e higiene para prevenir riesgos de trabajo.

Figura 22

Marco jurídico del trabajo Digno y decente



Fuente: Moreno Villatoro (2018, p.10)

Sin duda, para lograr este cometido, se requiere un trabajo compartido, no basta con formular leyes, decretos o políticas públicas, ni tampoco con buenas intenciones, se requieren serios compromisos entre gobierno, sector privado e incluso la colaboración del trabajador mismo. En este sentido, la educación juega un papel importante; diseñar estrategias educativas con enfoque a la seguridad desde los niveles básicos, hasta los profesionales y dando seguimiento en el ámbito laboral, es imperante hoy día si realmente el objetivo es construir paulatinamente una cultura de la prevención de accidentes y enfermedades que como consecuencia, impactan en la mejora de las condiciones laborales, hablar de trabajo digno y decente es una meta, un enorme desafío pero también una gran oportunidad donde los profesionales de la educación, podemos incursionar y colaborar en ese tenor.

3.2. Acciones realizadas en trabajo colaborativo entre capacitación y seguridad

El tema de la salud y la seguridad ha sido un eje muy importante en los planes de capacitación en Telas Plásticas de México; ha sido un trabajo de mucha perseverancia dado que para trabajar con seguridad se requiere de la participación de todos los actores involucrados, empezando desde los niveles más altos de la organización, quienes tienen que ser un referente, un ejemplo del cumplimiento de las buenas prácticas y medidas de seguridad. Lo ideal sería que se eliminara la fuente o el origen de todo riesgo de trabajo, contando con mejores equipos, instalaciones maquinaria y herramientas en óptimas condiciones, luego, proporcionar al trabajador Equipos de seguridad acompañada de su respectiva sensibilización para su uso, dado que en muchas ocasiones el trabajador no utiliza su equipo de protección personal EPP porque *“le estorba”* en el buen desempeño de su actividad laboral o bien refiere *“no poder respirar bien”* sin embargo con una buena sensibilización se le hace saber al trabajador los efectos adversos a la salud que puede llegar a tener si respira polvos, humos, gases, vapores y cuyos efectos pueden ser irritantes, tóxicos, corrosivos o causar enfermedades incluso como el cáncer; al hacer esta referencia y vincularlo con el tema de que en su casa su familia lo esperan sin lesiones, sin enfermedades, la actitud cambia, pero esto representa una labor constante donde se involucra la actividad del médico, del responsable de la seguridad industrial y a nosotros como profesionales de la educación, en desarrollar estrategias educativas que sensibilicen y contribuyan al logro de las metas cero accidentes, cero enfermedades laborales.

En TPM, la formación de competencias en los temas de seguridad en el trabajo se aborda por los especialistas en el área, ya que en su mayoría son temas técnicos u operativos de acuerdo a la normatividad aplicable; el papel del pedagogo ha sido primordial ya que se buscan estrategias que posibiliten la construcción del auto cuidado, auto protección, trabajo en equipo, comunicación y formación de líderes en esta materia.

En mi trayectoria laboral se han desarrollado una serie de presentaciones didácticas donde a través de juego de roles, corrillos, plenarios, lluvia de ideas , dinámicas de integración, dinámicas de sensibilización, desarrollo de videos de sensibilización, películas, charlas de 5 minutos con temas relativos a la prevención de riesgos laborales se sigue apostando por la construcción de una cultura prevención en el centro laboral, un ejemplo de

ello se aprecia en la figura 23 en el taller para supervisores líderes donde participaron mandos medios de las 2 manufactureras principales.

Figura 23

“Taller supervisores líderes”



Fuente: Evidencia de Formación donde se desarrollaron diversas actividades de capacitación con un enfoque hacia el desarrollo de competencias del saber, saber hacer y saber ser. (Edomex 2017)

Figura 23.1

“Taller de Sensibilización a la Salud y Seguridad en el Trabajo”



Fuente: Evidencia de diversos talleres enfocados a la construcción de conocimientos, habilidades, actitudes y valores a favor de la prevención de accidentes y enfermedades laborales. (Edomex 2018)

3.2.1. La Semana de la Salud y Seguridad en el Trabajo

Una de las experiencias más gratificantes ha sido implementar año con año, la “Semana de la Salud Y Seguridad en el Trabajo”, el objetivo es promover e intercambiar conocimientos y experiencias en las materias de seguridad e higiene, protección civil, medio ambiente, capacitación, salud ocupacional y productividad. La semana busca sensibilizar al personal sobre la importancia del autocuidado y salvaguardar la integridad de los trabajadores, mejorar el medio ambiente laboral y elevar los niveles de cumplimiento normativo en el centro de trabajo. La semana puede incluir actividades como nutrición, pausas activas, evaluaciones oftalmológicas, jornadas de vacunación, salud oral, sexual y manejo del estrés o las emociones etc.

Para este efecto, en TPM se invitan a proveedores, agentes capacitadores externos e internos a ser parte de esta semana de actividades recreativas, algunas son charlas donde se incentiva a través del juego, y se premia con artículos como plumas, lapiceras, agendas, loncheras, termos y artículos diversos de acuerdo a la participación de los colaboradores.

En otros casos se involucra a la familia, con concursos de dibujo infantil y exposición de las temáticas de salud y seguridad en el trabajo, ésta última actividad ha sido de las más relevantes en TPM ya que se ha premiado al ganador y a su familia con actividades recreativas como se observa en la figura 24.

En suma, es un evento donde participan niveles directivos, mandos medios, administrativos, niveles operativos hasta integrantes de familias de los colaboradores, en este caso ha sido muy emotiva la participación de los niños quienes aprenden del trabajo de sus papás y los exhortan a cuidarse en el trabajo para que vuelva a casa conservando su integridad personal.

En mi trayectoria laboral, he contado con el apoyo de practicantes de las carreras de pedagogía, psicología y administración de universidades públicas y privadas a quienes se les proporciona una sólida capacitación sobre estos temas y han sido un apoyo incondicional, participando activamente en las diversas actividades realizadas en la organización.

Figura 24

Semana de la Salud y Seguridad en el trabajo



Fuente: Evidencia de actividades lúdicas desarrolladas en la semana de la salud y seguridad en el trabajo, lotería de la seguridad, memoramas sobre señalización, pictogramas de sustancias químicas, serpientes y escaleras y las consecuencias de actos y condiciones inseguras, mochila de la seguridad en caso de emergencia, franelógrafo sobre los equipos de extintores y sus tipos, gimnasia cerebral, stand de prevención de drogas y enervantes etc. (Edomex 2019)

3.2.2. Construyendo competencias en materia de protección civil

Contar con los conocimientos, habilidades, actitudes y valores en situaciones de emergencia es primordial no solo para el trabajo, sino para la vida misma ya que en todo momento podemos estar expuestos ante situaciones de emergencia, y saber cómo actuar, hace la diferencia.

En esta misma línea, he sido miembro activo de las Brigadas de emergencia de la organización, participando en simulacros de emergencia, formándome como brigadista asistiendo a las capacitaciones vivenciales, aportando al programa interno de protección civil ante situaciones de emergencia. Actualmente TPM pertenece al Grupo de Apoyo a Industriales de Ecatepec cuyo objetivo es prestar ayuda a la comunidad industrial en caso de emergencia o siniestro, aquí participo como coordinadora del comité de capacitación desde 2017 a la fecha, en este comité se planea y desarrolla cursos con acciones preventivas para fortalecer competencias de los brigadistas que forman parte grupo y saber cómo actuar ante un caso de siniestro (incendio, inundación, explosión, sismos, desastres naturales etc.).

Me parece que en este sentido poco sabemos sobre el alcance que tiene el contar con las competencias con enfoque a la salud y seguridad laboral ya que es aplicable para la vida diaria y en diversos lugares donde nos desenvolvemos, escuela, trabajo, centros de recreación y entretenimiento, lugares donde no están exentos de que ocurran acontecimientos que puedan detonar en una emergencia, por lo que saber cómo actuar, hace la diferencia.

Algunas de las competencias profesionales con este enfoque orientado a la prevención son: Liderazgo, disciplina, autocuidado, manejo bajo presión, orientación al trabajo en equipo, facilidad para comunicarse, capacidad para enfrentar distintos escenarios, empatía, toma de decisiones, investigación y análisis, aunado a los conocimientos propios en esta materia preventiva.

En TPM se han suscitado algunos conatos de incendio en los cuales el personal ha sabido actuar de manera eficaz, de igual forma en el caso de sismos la brigada de evacuación y primeros auxilios ha actuado de manera efectiva en dichos casos. Finalmente considero que este tipo de actividades han fomentado que en casa cada brigadista replique los conocimientos con su familia y se les ha convocado a hacer en casa su plan de emergencias,

así como fomentar el uso de la mochila de emergencia la cual representa una medida preventiva en caso de requerirse un proceso de evacuación ante un siniestro.

La figura 25, muestra las prácticas de campo que se llevan a cabo 2 veces por año en centros especializados en el tema de combate contra incendio y una vez por año, la empresa participa en el Simulacro Nacional organizado a nivel federal y adicionalmente se realiza un macro simulacro, como parte de la comunidad empresarial a través de Grupos de Apoyo Mutuo a Industriales y en particular la empresa TPM organiza su propio simulacro anual a fin de detectar las áreas de mejora y retroalimentar las acciones del personal que interviene en esta actividad.

Figura 25

Prácticas de campo y simulacros en materia de Protección civil



Fuente: Evidencia de talleres y acciones enfocadas al desarrollo de competencias, conocimientos, habilidades, actitudes y valores , enfocadas a la prevención y actuación en caso de emergencia en TPM (Edomex. 2019)

En este equipo multidisciplinario del cual ,me ha tocado ser parte, se ha desarrollado de manera conjunta diversas propuestas enfocadas a la salud y seguridad siendo desde las más elementales los trípticos, folletos informativos, historietas, capacitaciones al pie de máquina, capacitaciones en aula con diversas dinámicas de integración y sensibilización ,

sociodramas, roll Playing, corrillos plenarios, mesas de debate hasta campañas de salud y seguridad, reuniones de inicio de turno, podcast, videos de casos reales, capacitaciones de alto impacto a fin contribuir hacia la construcción de ambientes de trabajo más seguros y saludables. Considero que la clave está en empoderar a los líderes de cada área a fin de promover las buenas prácticas, así como la orientación y acercamiento con su personal, las reuniones informales, la sana convivencia y acercamiento con la gente facilita los procesos de aprendizaje y aunque se cuente con material de apoyo muy bien elaborado, didáctico, con enfoque de aprendizaje significativo, si no existe esa proximidad con el personal, poco es lo que se puede lograr en cualquier materia.

La experiencia laboral que he adquirido en TPM, me ha dejado muchos aprendizajes, así como también ha contribuido al desarrollo de mis propias competencias a nivel integral; en lo que respecta a la adquisición de nuevos saberes, para mí fue completamente nuevo y apasionante, incursionar en el ámbito de la seguridad y salud en el trabajo; conocer y profundizar en temas completamente desconocidos en cuanto a conocimientos teórico-técnicos y muchos de ellos significativos y de aplicación a nuestra cotidianidad, también me ha permitido desarrollar habilidades y actitudes de prevención, por ejemplo conocer los protocolos de actuación en caso de siniestro, saber leer la señalización y pictogramas que contienen las etiquetas de sustancias químicas, las hojas de seguridad y la repercusión que puede tener el manejo de ciertos químicos a nivel industrial y en general, el manejo eficaz de los extintores, maniobras de rescate, conocimientos generales sobre cómo aplicar los primeros auxilios, desarrollar flujogramas de procesos, contribuir al desarrollo de diagnósticos de salud y seguridad, desarrollar lineamientos preventivos, es decir, el universo de elementos que giran en torno a la seguridad y salud en el trabajo, ha representado un campo de conocimiento muy enriquecedor como profesional de la educación precisamente porque todos esos saberes teóricos tienen que saber transmitirse desde el aprendizaje significativo y vivencial, con un enfoque a adultos, desarrollando propuestas didácticas que posibiliten ese cometido.

Particularmente como pedagoga, ha representado un desafío importante dado que desde mi experiencia son pocas las oportunidades que tiene un perfil pedagógico en este campo, la mayoría de los perfiles profesionales que gestionan este tipo de actividades son en el mejor de los casos psicólogos o administradores, en otros casos contadores e ingenieros y

de manera muy escasa o casi nula, he trabajado con algún colega de la carrera de pedagogía o ciencias de la educación. En este punto, me parece relevante considerar que el campo del quehacer pedagógico no se debe limitar al aula, el papel de la formación en el mundo del trabajo es una labor pedagógica que contribuye significativamente a la adquisición de competencias integrales del siglo XXI.

Trabajar con un enfoque preventivo en materia de salud y seguridad en el trabajo, ha representado: estudio, investigación, capacitación interna y externa, participar en cámaras, asociaciones, reuniones con empresarios a fin de compartir experiencias, aprendizajes y llevarlos a la práctica; no ha sido tarea fácil no tampoco es un trabajo terminado, es un trabajo permanente que continua día a día y que implica colaboración con otras disciplinas, comunicación, compañerismo y mucha perseverancia.

En el siguiente espacio, comparto un panorama general de lo que a mi consideración ha sido de utilidad para seguir aprendiendo, estudiando y actualizándome en la materia, el marco teórico en materia de salud y seguridad laboral es muy amplio, apasionante y puede ayudar a construir propuestas educativas aplicables en cualquier espacio laboral.

3.3. Referentes importantes para la construcción de competencias en materia de salud y seguridad en el trabajo; la carta de Ottawa y la promoción a la salud en el trabajo

La carta de Ottawa publicada en el siglo pasado, exhorta a promocionar la salud, proporcionando a las naciones los medios necesarios para mejorar la salud y ejercer mayor control sobre la misma para alcanzar el máximo grado de bienestar físico, mental y social, haciendo hincapié en que la salud no es el objeto, sino la fuente de riqueza de la vida cotidiana, siendo una tarea que no es exclusivo del sector sanitario por ser un tema de interés social, por lo que se requiere contar con ciertos requisitos como la paz, la educación, la alimentación y vivienda, la equidad para mejorar la salud, así como abordarlo desde las políticas públicas de cada sociedad para lograr ese bienestar integral de cada comunidad.

La Carta de Ottawa (1986) puntualiza en la necesidad de crear ambientes favorables considerando que:

El cambio de las formas de vida, de trabajo y de ocio afecta de forma muy significativa a la salud. El trabajo y el ocio deben ser una fuente de salud para la población. El modo en que la sociedad organiza el trabajo debe de

contribuir a la creación de una sociedad saludable. La promoción de la salud genera condiciones de trabajo y de vida gratificantes agradables seguras y estimulantes.

...Es esencial proporcionar los medios para que, a lo largo de su vida la población se prepare para las diferentes etapas de la misma y afronte las enfermedades y lesiones crónicas. Esto ha de hacerse posible a través de las escuelas, los hogares, los lugares de trabajo y el ámbito comunitario en el sentido de que exista una participación activa por parte de las organizaciones profesionales, comerciales, orientada tanto hacia el exterior como hacia el interior de las instituciones mismas.

La salud se crea y se vive en el marco de la vida cotidiana: en los centros de enseñanza de trabajo y de recreo. La salud es el resultado de los cuidados que uno se dispensa así mismo y a los demás, de capacidad de tomar decisiones y controlar la vida propia y de asegurar que la sociedad en que uno vive ofrezca a todos sus miembros la posibilidad de gozar de un buen estado de salud.

El cuidado del prójimo, así como el planteamiento holístico y ecológico de la vida, son esenciales en el desarrollo de estrategias para la promoción de la salud.

La realidad es que, de acuerdo con la OIT (2017), cada 15 segundos, un trabajador muere a causa de accidentes o enfermedades relacionadas con el trabajo, cada 15 segundos, 153 trabajadores tienen un accidente laboral.

Anualmente ocurren más de 317 millones de accidentes en el trabajo y el costo de esta adversidad diaria es enorme y la carga económica de las malas prácticas de seguridad y salud se estima en un 4 por ciento del Producto Interior Bruto global de cada año y lo más impactante es que todo ello puede evitarse, la mayor parte de los accidentes y enfermedades de trabajo tiene su origen por causas humanas.

Sin embargo, en México el tema de la salud y seguridad industrial ha evolucionado lentamente debido a que culturalmente todavía las empresas en nuestro país (salvo casos muy particulares) no se han concientizado sobre los efectos adversos que se genera una falta de

cultura de la prevención de accidentes y enfermedades en el trabajador y su familia, en la empresa y en la sociedad.

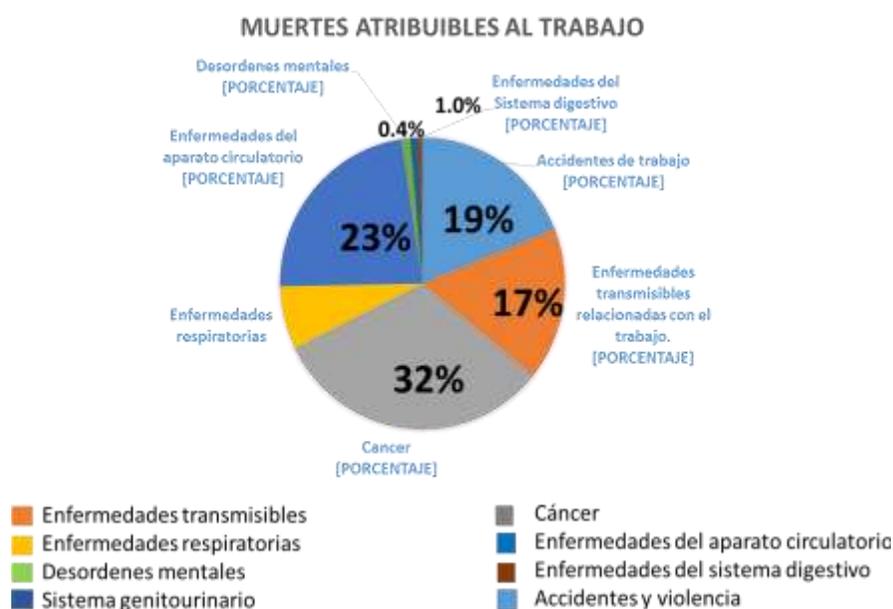
Como antecedente surge la publicación “La seguridad en cifras”, (OIT 2003) documento que apuesta por visualizar a la salud y seguridad en el trabajo como un hecho rentable ya que se pierde mucho más si se carece de ella, muestra datos duros sobre accidentes, enfermedades incluso muertes relacionadas con el trabajo que ocurren alrededor del mundo.

Mas adelante se exponen datos actualizados donde se puede notar que el tipo de enfermedades ha cambiado, por lo que vale la pena analizar el proceso de evolución de las mismas.

En la figura 26 se visualizan las muertes atribuibles al trabajo de acuerdo a estudios encabezados por la Organización Internacional del Trabajo, cabe señalar que cada vez más se actualiza la información y en esencia me parece relevante observar el tipo de enfermedades que predominaban hace ya 23 años y como lo veremos más adelante, como ha evolucionado el tipo de enfermedades profesionales.

Figura 26

Muertes atribuibles al trabajo



Fuente: Esquema de elaboración propia Adaptado de safe work OIT 2003

- El cáncer relacionado con el trabajo (32 por ciento)

Factores principales evitables:

- ✓ asbestos
- ✓ químicos y procesos cancerígenos
- ✓ radiaciones ionizantes y materiales radiactivos, radón, radiación UV
- ✓ sílice y otros polvos cancerígenos
- ✓ ambiente con humo de tabaco (fumador pasivo) en el trabajo
- ✓ gases del tubo de escape de motores diésel

- Enfermedades circulatorias relacionadas con el trabajo (23 por ciento)

Factores principales evitables: Enfermedades cardiovasculares

- ✓ Trabajo por turnos y trabajo nocturno, extensas horas de trabajo (incluida la muerte por exceso de trabajo, conocida en algunos casos como karoshi).
- ✓ Presión laboral causada por elevadas exigencias y bajo margen para la toma de decisiones, que provoca hipertensión y alto nivel de "hormonas bajo estrés".

- Enfermedades cerebrovasculares
- ✓ Trabajo por turnos
- ✓ Humo de tabaco en el ambiente de trabajo.

- Accidente de trabajo (19 por ciento)

Factores principales evitables:

- ✓ Falta de una política de seguridad y salud de la empresa/compañía,
- ✓ Estructura, mecanismos de colaboración entre trabajadores y empleadores,
- ✓ Falta de un sistema de gestión de la seguridad y la salud
- ✓ Escasa cultura en materia de seguridad falta de conocimiento, de soluciones disponibles, concienciación, centros de información inexistencia o mala calidad de las políticas estatales,

- Enfermedades transmisibles relacionadas con el trabajo (17 por ciento)

Factores principales evitables:

Enfermedades infecciosas y parasitarias (malaria, enfermedades virales y bacteriológicas, mala calidad del agua para beber y de los servicios sanitarios malas condiciones de higiene, falta de conocimientos al respecto.

Estudios más recientes han revelado que el tipo de enfermedades han cambiado vertiginosamente, particularmente en el caso de las Enfermedades Crónicas No Transmisibles; la aparición de estas enfermedades han generado un dramático giro en la medicina ya que las causas no son genéticas ni microbianas y particularmente por su naturaleza, en estas se valoran más la interrelación que existe con los estilos de vida, el estrés, las emociones negativas por lo que estas enfermedades demandan nuevos abordajes, medidas para su control con la persona quien lo padece, con su familia, comunidad, con el sistema de salud y con todo aquello que gira entorno de la persona, bajo una óptica integral donde se comprendan además las interrelaciones que existen con otros factores como los económicos, políticos, el mercado laboral, el ambiente ya que todo ello contribuye a su salud integral. (Grau, 2016)

Grau, menciona que además de las condiciones de vida y de trabajo, los comportamientos y otros factores psicosociales (estrés y eventos vitales, apoyo social, vida familiar) constituyen determinantes que en el caso de las ECNT adquieren un papel relevante.

3.3.1. Datos y cifras en materia de salud y seguridad en el trabajo

En 2016 la Organización Internacional del Trabajo publicó “Estrés en el trabajo, un reto colectivo” donde menciona numerosos estudios que muestran que las condiciones de trabajo estresantes derivadas de los factores de riesgo psicosocial pueden tener un impacto en el bienestar de los trabajadores contribuyendo directamente a estilos de vida perjudiciales en la parte física como las Enfermedades No transmisibles ENT, diferentes tipos de cáncer relacionados con el trabajo, trastornos musculoesqueléticos TME, así como trastornos de salud mental como el síndrome de burnout, problemas de ansiedad entre otros.

En lo referente al impacto negativo que tienen los factores de riesgo psicosocial con la salud física, la Organización Mundial de la Salud, publicó en abril del 2021 algunos **datos y cifras** respecto a las enfermedades no transmisibles destacando lo siguiente:

Las enfermedades no transmisibles (ENT) matan a 41 millones de personas cada año, lo que equivale al 71% de las muertes que se producen en el mundo.

- Cada año mueren por ENT 15 millones de personas de entre 30 y 69 años de edad; más del 85% de estas muertes "prematargas" ocurren en países de ingresos bajos y medianos.
- Las enfermedades cardiovasculares constituyen la mayoría de las muertes por ENT (17,9 millones cada año), seguidas del cáncer (9,0 millones), las enfermedades respiratorias (3,9 millones) y la diabetes (1,6 millones).
- Estos cuatro grupos de enfermedades son responsables de más del 80% de todas las muertes prematuras por ENT.
- El consumo de tabaco, la inactividad física, el uso nocivo del alcohol y las dietas malsanas aumentan el riesgo de morir a causa de una de las ENT.
- Las ENT, también conocidas como enfermedades crónicas no transmisibles, tienden a ser de larga duración y resultan de la combinación de factores genéticos, fisiológicos, ambientales y conductuales.
- Los principales tipos de ENT son las enfermedades cardiovasculares (como los ataques cardíacos y los accidentes cerebrovasculares), el cáncer, las enfermedades respiratorias crónicas (como la enfermedad pulmonar obstructiva crónica y el asma) y la diabetes.

Cabe señalar que, si bien este tipo de padecimientos se presentan a escala mundial, en las naciones con escasos recursos y falta de políticas públicas que prioricen el tema, la situación se agrava, impactando negativamente en el bienestar de la persona quien lo padece, de las familias, de la sociedad y del país. En la figura 27 se visualiza el caso particular en América.

Figura 27

El impacto de las Enfermedades No transmisibles



Fuente: [OPS/OMS](http://ops/oms) | [Enfermedades no transmisibles en las Américas. Cifras e información esencial \(paho.org\)](http://www.paho.org/hmh)

Publicado: 16 Junio 2016

Otro aspecto relevante en cuanto al deterioro de la salud física, lo vemos con los Trastornos musculoesqueléticos. Previamente, en 2017, La EU-OSHA que es la agencia de información de la Unión Europea para la seguridad y la salud en el trabajo, inició una actividad de investigación de cuatro años de duración sobre trastornos musculoesqueléticos (TME) relacionados con el trabajo destacando que entre los factores de riesgo físico y biomecánicos la manipulación de cargas, los movimientos repetitivos, las posturas forzadas, atentan contra la salud del trabajador.

En ese mismo sentido, me parece relevante rescatar que cada vez se han realizado más investigaciones donde se concluye una evidente relación entre los Trastornos Musculo Esqueléticos con los Factores de Riesgo Psicosocial. En 2017 un grupo de investigadores hacían énfasis en que en las dos últimas décadas, uno de los principales focos de atención era la aparición de molestias musculoesqueléticas, tenían relación con aspectos como el estrés, la excesiva carga y exigencia de trabajo, una baja satisfacción, el desequilibrio entre el esfuerzo realizado y las recompensas recibidas, la presión temporal o el escaso apoyo social

por parte de jefes o compañeros, los cuales se determinaron como elementos clave que influyen en el malestar y la frecuencia e intensidad de los síntomas físicos, como la fatiga y el dolor en espalda, manos y muñeca, aumentando la incidencia de los TME (Torrano, 2021, p.35)

Entre los factores de riesgo organizativos y psicosociales, destaca que:

- las altas exigencias de trabajo y la baja autonomía;
- la falta de descansos o de oportunidades para cambiar de postura en el trabajo;
- el trabajo a gran velocidad, también como consecuencia de la introducción de nuevas tecnologías;
- las jornadas muy largas o el trabajo por turnos;
- la intimidación, el acoso y la discriminación en el trabajo;
- una baja satisfacción laboral.

En general, todos los factores psicosociales y organizativos (especialmente cuando se combinan con los riesgos físicos) que pueden producir estrés, fatiga, ansiedad u otras reacciones, lo que, a su vez, aumenta el riesgo de padecer TME.

Los datos y las cifras más recientes que aporta la OMSS en febrero de 2021 indican que:

- Aproximadamente 1710 millones de personas tienen trastornos musculoesqueléticos en todo el mundo.
- Los trastornos musculoesqueléticos son la principal causa de discapacidad en todo el mundo, y el dolor lumbar es la causa más frecuente de discapacidad en 160 países.
- Estos trastornos limitan enormemente la movilidad y la destreza, lo que provoca jubilaciones anticipadas, menores niveles de bienestar y una menor capacidad de participación social.
- Los trastornos musculoesqueléticos comprenden más de 150 trastornos que afectan el sistema locomotor. Abarcan desde trastornos repentinos y de corta

duración, como fracturas, esguinces y distensiones, a enfermedades crónicas que causan limitaciones de las capacidades funcionales e incapacidad permanentes.

- La mayoría de los TME relacionados con el trabajo se desarrollan con el tiempo. Por lo general estos trastornos no tienen una sola causa y, a menudo, son el resultado de combinar varios factores de riesgo, como factores físicos y biomecánicos, factores organizativos y los psicosociales, así como factores individuales.

Esta información, nos da un panorama general de como el entorno y la naturaleza del trabajo tiene una influencia importante en la salud integral de la persona, reiterando que para el presente estudio nos enfocaremos solo a los factores de riesgo psicosocial que inciden en la salud física, mental y social de una persona.

La Organización Internacional del Trabajo menciona en la Declaración del Centenario de la OIT para el futuro del trabajo, adoptada en junio de 2019, que "las condiciones de trabajo seguras y saludables son fundamentales para el trabajo decente" y que esto es particularmente significativo hoy en día, ya que garantizar la seguridad y salud en el trabajo es indispensable en la gestión de la pandemia de COVID-19 y para la capacidad de reanudar el trabajo. Las modalidades y condiciones de trabajo han cambiado considerablemente, lo que ha traído consigo nuevos desafíos psicosociales para la salud y el bienestar de los trabajadores.

A este respecto, en la publicación más reciente sobre la Gestión de los riesgos psicosociales relacionados con el trabajo durante la pandemia de COVID-19 (OIT, 2021) menciona que:

Si no se evalúan y gestionan adecuadamente, los riesgos psicosociales pueden aumentar los niveles de estrés y provocar problemas de salud física y mental. Las reacciones psicológicas pueden incluir un estado de ánimo bajo, poca motivación, agotamiento, ansiedad, depresión y pensamientos suicidas. También pueden producirse diversas reacciones físicas, como problemas digestivos, cambios en el apetito y el peso, reacciones dermatológicas, fatiga, enfermedades cardiovasculares, trastornos musculoesqueléticos, dolores de cabeza y otros dolores inexplicables.

Pueden observarse cambios de comportamiento, por ejemplo, cambios en el nivel de actividad o un aumento del consumo de tabaco, alcohol y drogas como recurso para

hacer frente a la situación, además de cambios en la capacidad de la persona para relajarse o en el nivel de irritabilidad.

Además, un medio ambiente de trabajo poco favorable desde el punto de vista psicosocial puede tener un impacto notable en la productividad del lugar de trabajo, con mayor absentismo y presentismo, menor implicación en el trabajo y reducción del rendimiento laboral (tanto en relación con la calidad como con la cantidad del trabajo). Los estudios han considerado que la acumulación de estrés y fatiga puede reducir el grado de precisión en el trabajo y aumentar la posibilidad de cometer errores, incrementando el riesgo de que se produzcan lesiones y accidentes (p.6-7).

Lo anteriormente mencionado adquiere mayor relevancia cuando analizamos que en nuestro país tenemos índices elevados de personas con alguna comorbilidad y no lo saben, si a ello le sumamos los riesgos que existen en el tema de salud mental, el problema es mayúsculo y se tendrán que tomar acciones considerando lo siguiente:

- Tenemos uno de los índices más altos de obesidad en el mundo
- Que el sobrepeso y obesidad abren la oportunidad a adquirir con mayor facilidad a enfermedades como diabetes, hipertensión, enfermedades cardíacas es decir de las enfermedades más mortíferas que encabezan a las Enfermedades No Transmisibles.
- Que en 2019 el INEGI ha dado a conocer que el 60% de la población mexicana se declara inactiva físicamente y que este dato se incrementa el 15% más durante la pandemia por covid 19; siendo que el sedentarismo y la inactividad física es un importante factor de riesgo para adquirir ENT.
- Que según el INEGI dentro de las 3 principales causas de muerte en México durante 2020 se encontró en primer lugar a las enfermedades del corazón y en tercer lugar la diabetes mellitus. El segundo lugar lo ocupó las muertes por Covid, considerando que las comorbilidades como las enfermedades no trasmisibles fueron determinantes para agravar el estado de salud de las personas que lo padecieron.

En lo referente a la salud mental, México ocupa el lugar número 1 en estrés a nivel mundial, y de acuerdo con investigaciones de la UNAM publicados en 2021 se afirma que:

En México, por características de la cultura laboral se presenta alta prevalencia en trastornos, como el estrés laboral, ansiedad –que a veces causan ausentismo– o índices

graves de depresión –que pueden derivar en suicidio–. Con el surgimiento de la NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención, se podrá identificar quiénes son los trabajadores y jefes más afectados, cuáles son los riesgos psicosociales en los que la empresa tiene debilidad y accionar puntualmente para tener equipos más fuertes y de alto desempeño.

Diversos estudios indican que cuando las empresas cuidan la salud mental y el bienestar de los trabajadores, los índices de productividad se elevan, por lo que es necesario cuidar bien los recursos económicos, materiales, tecnológicos, pero sobre todo los humanos a través de estrategias encaminadas a no bajar la guardia en medidas de bioseguridad y manejo adecuado de trastornos mentales, con campañas de desarrollo de habilidades como inteligencia emocional, o diagnósticos oportunos del impacto de la COVID-19 para tomar decisiones. (Villavicencio, E. 2021).

Algunos otros ejemplos de estudios donde acentúan la importancia de atender la salud mental de los trabajadores, los encontramos por ejemplo en Albrecht, S. L., Green, C. R. y Marty, A. (2021). Trabajo significativo, recursos laborales y compromiso de los empleados, así como en Hattacharya, S. y Gandhi, A. (2020). Involucrar la cabeza, el corazón y la mano de la fuerza laboral, donde la idea es sensibilizar a la alta dirección a promover estos entornos organizacionales saludables y que generen bienestar para el trabajador con la filosofía de ganar-ganar lo que significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos y satisfactorios para todas las partes involucradas para comprometerse con el plan de acción. En los enlaces siguientes se muestran los resultados de algunos estudios realizados donde el trabajador se compromete más con la organización cuando ésta promueve mejores ambientes de trabajo.

Desde mi perspectiva el enfoque de la NOM 035 aborda el tema de la prevención del estrés derivado de los múltiples factores internos en la empresa, por lo que naturalmente es un enfoque organizacional que se plantea en términos de productividad y los costos e impacto negativo que tiene para la organización si no se gestiona de manera correcta. Nosotros como profesionales de la educación lo podemos abordar desde un enfoque humanista, con impacto social ya que este problema que se origina dentro del sector productivo repercute directamente en la persona, en el entorno familiar y por ende de manera colectiva.

El panorama actual nos obliga a prestar atención sobre este fenómeno de la salud en el trabajo, abordándolo de manera multidisciplinaria ya que este tiene que ver con factores económicos políticos, sociales, culturales y educativos.

Cabe señalar que el tema de salud específicamente en el ámbito laboral, ha sido abordado eminentemente con una visión biomédica, sin embargo, es un asunto multifactorial y su atención integral debe abordarse con un enfoque multidisciplinario, rescatando las aportaciones y propuestas de diversos organismos internacionales, así como abordarlo desde el ámbito educativo, laboral y social.

3.4. Escuela, Trabajo, Seguridad y Salud, ejemplos de modelos educativos basados en competencias con el foque a la salud y seguridad laboral

Para lograr esta cultura de la seguridad, es necesario reconocer el vínculo necesario entre escuela y trabajo, ya que sería ideal que desde la educación básica se incluyeran en los planes de estudio los contenidos que tienen que ver con el cuidado de sí mismos y con el entorno que nos rodea. En algunos países este tema se integra a sus políticas educativas donde se reconoce la importancia de la prevención de riesgos y peligros a los que se está expuesto en la vida cotidiana incluyendo la escuela, por lo que en su sistema educativo se contemplan 2 aspectos:

1.-Concientizar a la población estudiantil sobre la importancia de la prevención de los riesgos de trabajo para que, al incorporarse al ámbito laboral, lo hagan con pleno conocimiento y con actitudes dirigidas hacia la seguridad y la salud en el trabajo.

2.- Inculcar al profesorado de la importancia y necesidad de plantear la seguridad y la salud como un elemento de enseñanza que genera comportamientos y actitudes preventivas. (Heinz y Beat, 2003 citado por Burgos 2010)

Los objetivos de Incluir en los programas de formación aspectos de Salud y Seguridad en el Trabajo desde la educación básica contribuye a contar con generaciones de personas que trabajen en entornos donde puedan conservar su integridad física y mental; personas más conscientes de los riesgos que se corren, que se conozcan los derechos y también obligaciones en esta materia; es muy importante reconocer que no solo aplica para las grandes industrias, fábricas o empresas enfocadas a la productividad; una cultura de la prevención aplica para todo lugar donde se ejerce una actividad laboral sea manufacturera, de servicios o cualquiera

que sea el giro, ya que mucho se desconoce sobre los riesgos laborales y los factores que influyen para desarrollar afecciones a la salud, ya sea física o mental.

En la actualidad estos programas preventivos solo se trabajan en países de primer mundo donde estos contenidos forman parte de su educación inicial; un ejemplo de este tipo de enfoque hacia competencias en SST integrado en los planes de estudios lo vemos reflejado en el sistema español con el diseño de un modelo denominado “Ecoholístico de la escuela”, (INSST 2018).

Este modelo constituye la base de un proyecto de modelo para integrar la SST en la educación, en el que se reflejan las principales influencias externas sobre este proceso de integración, así como los elementos internos que influyen en la promoción de la integración dentro de las escuelas y otros centros de enseñanza. En la figura 28, se observa de forma clara el modelo “Eco holístico de la escuela” para la integración de la prevención en el sistema educativo.

Figura 28

Modelo eco holístico en la escuela para la integración de la cultura de prevención



Fuente: Imagen tomada por Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSS. Modelo de integración de la Seguridad y la Salud en la Escuela en OSHA, 2012. Factsheet nº 103). (2018, P. 11)

Este es un modelo europeo (Español) que contempla factores internos y externos para enseñar prevención de riesgos laborales desde los niveles más básicos en su sistema educativo y de forma permanente, como una acción integrada dentro de una estrategia como

un proyecto de nación que tiene como directriz principal el desarrollo de un modelo de enseñanza que permita al alumnado, en un futuro, acceder al mundo laboral en términos de calidad y seguridad, es decir su enfoque es totalmente preventivo a fin de hacer cultura preventiva esta materia.

Mediante los objetivos didácticos propuestos, se pretende que el alumnado al finalizar el proceso de aprendizaje haya adquirido ciertas capacidades y competencias en materia de prevención. A estas edades, se considera más importante y se hace especial énfasis en el desarrollo de valores, actitudes y habilidades en la persona, más que el aprendizaje de ciertos conceptos teóricos.

Los objetivos que contiene este modelo para la enseñanza de la prevención son los siguientes:

- Protecciones individuales y colectivas. - Conocer diferentes tipos de protecciones individuales-colectivas y la forma de emplearlas en diferentes situaciones de riesgo.
 - Emplear de forma adecuada el Equipo de protección en situaciones de riesgo.
- Señalización. - Conocer los diferentes tipos de señales de prohibición, de obligación, de advertencia, de información, de salvamento o indicativas. Reconocer los diversos tipos de señales presentes en diversos lugares del entorno inmediato.
- Atrapamientos, golpes y caídas. -Identificar las situaciones de riesgo que pueden darse en el hogar. Identificar las medidas de seguridad que existen en el hogar. Aprender a protegerse de las situaciones de riesgo que existen en el hogar. Adquirir conocimientos relacionados con la seguridad en el ámbito escolar, el hogar y el trabajo. Tener una actitud positiva hacia el trabajo en grupo. Aplicar los conocimientos relacionados con la seguridad.
- Actitud postural (Ergonomía). - Apreciar la necesidad del cuidado del propio cuerpo. Analizar e identificar los factores de riesgo en función de las diferentes situaciones. Reconocer hábitos posturales correctos o de riesgo adoptados en el hogar. Concienciar sobre la importancia de adoptar hábitos posturales saludables. Identificar posturas corporales correctas e incorrectas.
- Contaminación acústica. - Conceptualizar los términos ruido y sonido y su influencia en las tareas cotidianas y escolares. Analizar los riesgos para la salud y su posterior solución

para atenuar el exceso de ruido. Identificar situaciones de riesgo relacionadas con el ruido y que se dan en la vida cotidiana. Ser consciente de la necesidad de controlar la emisión de ruido y de respeto al medio ambiente.

- Intoxicaciones. - Conocer algunos productos químicos presentes en su entorno. Conocer las vías de contacto que pueden producir una intoxicación. Reconocimiento de los diferentes tipos de etiquetado de los productos cotidianos. Conocer productos de limpieza alternativos para emplear en diferentes situaciones de limpieza.

- Psicología. - Reconocer los propios estados de ánimo y comunicarlos a los demás. Identificar hábitos de vida que influyen de forma positiva y/o negativa en el bienestar físico y mental. Aprender a controlar las emociones negativas (ira, furia, nerviosismo, etc.). Desarrollar sentimientos de empatía y confianza entre el alumnado. Respetar y consensuar normas de convivencia en el aula. Aprender el concepto de acoso. Aprender a identificar situaciones de acoso. Aprender a respetar a nuestros compañeros. Reconocer las características positivas que tenemos todas las personas. Concienciar sobre la diversidad en el aula y el enriquecimiento que supone para todos. Aprender el concepto de cooperación y colaboración. Comprender que es un método más para evitar los riesgos psicosociales. Adquirir pautas de prevención y actuación ante situaciones de acoso. Manifestar interés por resolver problemas de este tipo. Valorar el propio cuerpo. Reconocer la diversidad de hobbies que existen.

Los contenidos comprenden el conjunto de saberes o formas culturales, cuya asimilación y apropiación por el alumnado se considera esencial para la formación integral de las personas y el desarrollo de las competencias. Los contenidos además se relacionan con los objetivos y son instrumentos adecuados para desarrollar las capacidades del alumnado. (Medina, A., Mata, F. 2009).

Enseñar “en prevención” es lograr que el alumnado se realice personalmente, ejercer una ciudadanía responsable y comprometida, incorporarse a la vida adulta de manera satisfactoria y ser capaz de desarrollar un aprendizaje permanente a lo largo de toda la vida. (Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), Madrid 2018).

Desde mi perspectiva, considero que este tipo de formación desde edades tempranas es lo ideal para verdaderamente construir una cultura de la prevención, nos habla del nivel

de sociedad que visualiza una calidad de vida para sus ciudadanos, sobre todo porque conlleva ese vínculo desde la educación básica hasta la profesional y reforzando todo ello en el momento en que ese ciudadano se incorpore al ámbito laboral para entonces ya no le parecerá una obligación, una imposición porque lo habrá trabajado durante toda su vida, abordando la seguridad desde lo cognitivo, procedimental y actitudinal es decir, con un enfoque integral, considerando que no basta solo con conocer los riesgos presentes en el entorno ya sea desde casa, escuela y en un futuro trabajo, sino saber cómo proceder, cómo actuar de manera preventiva, por lo que es fundamental valorar la importancia de proceder en forma segura en todos los ámbitos, es decir, se trabaja la parte actitudinal. Ver tabla 7

Desde este enfoque integral y de forma permanente se adquieren de forma paulatina, hábitos y costumbres que posibilitan la construcción de una cultura preventiva en materia de salud y seguridad en el trabajo, ese es el reto para nuestro contexto en América Latina, buscar estrategias didácticas acorde a nuestros espacios cotidianos se construyan competencias que posibiliten una cultura de prevención de riesgos y enfermedades laborales.

Tabla 7. Contenidos didácticos en materia de prevención

SEGURIDAD			
TEMAS	Conceptuales	Procedimentales	Actitudinales
Protecciones individuales-colectivas	Análisis e identificación de los factores de riesgo. Protecciones individuales-colectivas. Las profesiones y sus protecciones. Protecciones en la práctica deportiva y en el tiempo libre.	Reconocimiento de riesgos y asociación con sus protecciones individuales-colectivas. Identificación de las protecciones adecuadas según cada trabajo o actividad deportiva. Colocación de protecciones en diferentes profesiones y en la práctica deportiva y en el tiempo libre.	Valoración de la necesidad del uso de protecciones en diferentes profesiones y en la práctica deportiva y en el tiempo libre. Actitud positiva ante la necesidad de protegerse en el tiempo libre.
Señalización	Las señales en la vida cotidiana. Tipología, formas y colores de las señales de prohibición, de obligación, de advertencias, de información, de salvamento o indicativas. Etiquetado de productos.	Identificación de las señales por su color y forma. Identificación de las señales más habituales en el hogar, el colegio, la calle y otros espacios del entorno inmediato (hospital, fábrica,...). Identificación de las señales en el entorno laboral. Reconocimiento de la información de las etiquetas de diferentes productos. Identificación de diferentes etiquetas de los productos de aula.	Valorar la importancia del empleo de las señales y el etiquetado. Valorar la importancia de comprobar las etiquetas de los diferentes productos. Respeto por las diferentes señales de información.

<p>Atrapamientos, golpes y caídas</p>	<p>Identificación de factores de riesgo y situaciones de seguridad en el hogar.</p> <p>Consolidación de las pautas para desarrollar primeros auxilios ante quemaduras y heridas.</p> <p>La seguridad en el ámbito escolar, familiar y laboral.</p> <p>Cuerpos de Seguridad del Estado: Cuerpos de extinción de incendios y salvamento, Policía Local, UME...</p> <p>Actuaciones y desempeños de los Cuerpos de Seguridad del Estado.</p> <p>Equipamientos empleados en las diferentes situaciones de emergencia.</p>	<p>Ejemplificación de situaciones adecuadas e inadecuadas de riesgo en el hogar.</p> <p>Aplicación de primeros auxilios ante quemaduras.</p> <p>Análisis e identificación de situaciones de peligro.</p> <p>Predicción de consecuencias asociadas a una situación de riesgo.</p> <p>Diseño de un plan de actuación ante una situación de emergencia.</p> <p>Identificación de situaciones de peligro.</p> <p>Planificación y resolución de tareas.</p> <p>Uso de las nuevas tecnologías para la búsqueda de información.</p>	<p>Concienciación sobre las diferentes situaciones de riesgo.</p> <p>Concienciación sobre la importancia de saber intervenir ante un accidente.</p> <p>Hábitos de prevención de situaciones de peligro.</p> <p>Adquisición de pautas de intervención ante riesgos.</p> <p>Mostrarse interesado por la seguridad y la prevención de riesgos.</p> <p>Actitud positiva ante el trabajo colaborativo.</p> <p>Valoración del trabajo de los Cuerpos de Seguridad del Estado.</p>
---------------------------------------	--	--	---

ERGONOMÍA			
TEMAS	Conceptuales	Procedimentales	Actitudinales
<p>Actitud postural</p>	<p>Higiene postural.</p> <p>Los transportes y cargas.</p> <p>Diferentes posturas: sentada, tumbada, agachada.</p> <p>Aprendizaje de los diferentes tipos de posturas saludables para sentarse.</p> <p>Definición de concepto relativos a la ergonomía.</p>	<p>Identificación de la forma correcta de adoptar diferentes posturas en diferentes espacios del entorno inmediato.</p> <p>Reconocimiento de la postura correcta en situaciones de carga y transporte.</p> <p>Adquisición de las posturas adecuadas para sentarse.</p> <p>Aprendizaje de búsqueda de información y adquisición de conocimientos.</p> <p>Identificación de situaciones de riesgo.</p> <p>Prevención de situaciones de riesgo.</p> <p>Diseño de un plan de actuación.</p> <p>Planificación y resolución de tareas.</p> <p>Uso de las nuevas tecnologías para la búsqueda de información.</p>	<p>Valorar la adopción de posturas correctas en diversos espacios del entorno.</p> <p>Valorar la importancia de adoptar posiciones correctas para prevenir lesiones.</p> <p>Valoración de las consecuencias negativas de una postura incorrecta. Modo adecuado para tomar una actitud correcta al sentarse.</p> <p>Concienciación de tener adquiridos hábitos positivos corporales.</p> <p>Concienciación de la ergonomía en el día a día.</p> <p>Hábitos de prevención de situaciones de peligro.</p> <p>Interés por la seguridad y la prevención de riesgos.</p> <p>Actitud positiva hacia el trabajo colaborativo.</p>

HIGIENE			
TEMAS	Conceptuales	Procedimentales	Actitudinales
Contaminación acústica	Influencia del ruido en la tareas cotidianas y escolares. Riesgos para la salud relacionados con el ruido. Soluciones para atenuar el exceso de ruido. Conceptos de ruido y sonido.	Identificación de situaciones de riesgo relacionadas con el ruido, que se dan en su vida cotidiana. Experimentación por sí mismos de la influencia del ruido en la recepción de información. Indagación sobre los diferentes niveles de ruido acústico.	Ser consciente de la necesidad de controlar la emisión de ruido. Apreciar que el ruido nos acompaña permanentemente y que, a veces, es posible evitarlo o reducirlo. Respeto al medio ambiente.
Intoxicaciones	Los productos químicos y sus riesgos. Vías de entrada de productos tóxicos. Almacenamiento, uso y manipulación de productos químicos. Etiquetado de productos químicos. Protecciones individuales-colectivas y modo de empleo. Los productos de nuestro entorno.	Identificación de situaciones que puedan provocar un riesgo de intoxicación para poder elaborar acciones preventivas. Identificación de acciones correctas ante intoxicación con productos químicos presentes en el aula. Reconocimiento del equipamiento para el uso de productos cotidianos en el hogar. Identificación de situaciones e las que pueden emplearse productos de limpieza alternativos y naturales.	Concienciarse de la importancia de respetar las normas de seguridad en el uso de productos químicos. Comprender la importancia del uso correcto del material escolar. Actuar con responsabilidad en el caso de intoxicación. Adquisición de hábitos para evitar accidentes en el hogar.

PSICOSOCIOLOGÍA			
TEMAS	Conceptuales	Procedimentales	Actitudinales
Actitud postural	Autoestima. Bienestar físico y mental. Buenas prácticas para realizar las actividades escolares. Aprendizaje de las emociones. El cuerpo y sus necesidades. Reconocimiento de los diferentes hobbies que tienen las personas.	Reconocer los propios sentimientos y estados de ánimo. Controlar las propias emociones. Mantenimiento de un buen estado físico y emocional. Creación de un plan de trabajo para realizar los deberes. Reconocimiento de las diferentes características de las personas. Reconocimiento de prácticas cooperativas. Control de nuestras emociones, respeto a los demás.	Tomar conciencia de sí mismo y adquirir buenos hábitos para relacionarse con los demás. Tomar conciencia del propio cuerpo y los hábitos que pueden fomentar el bienestar físico y mental. Apreciación del éxito que supone llevar a cabo buenas prácticas para la realización de los deberes escolares. Respeto y tolerancia hacia los demás. Tolerar el trabajo cooperativo y llevarlo a cabo. Valoración de la diversidad de emociones. Ser conscientes de la importancia y repercusión social que tiene el poder controlarlas. Aprecio y aceptación del propio cuerpo.

Convivencia	Conceptualización de acoso.	Identificación de situaciones d acoso en la escuela. Actuación ante situaciones de acoso. Uso de las nuevas tecnologías para la búsqueda de información.	Concienciar de la problemática del acoso en los centros escolares. Hábitos de prevención de situaciones de acoso. Adquisición de pautas de intervención. Interés por resolver problemas. Tolerancia y respeto de las diferencias. Hábito de trabajo individual y en equipo. Sensibilidad hacia las víctimas de acoso.
-------------	-----------------------------	--	---

Fuente: Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), (2018, p. 28-31)

Como se observa, este tipo de iniciativas se trabajan desde la educación básica a la formación profesional, dado que constituye parte de un proyecto de nación, Como ejemplo de la continuidad de dicha formación, se encuentra el trabajo educativo para la formación de competencias enfocada a jóvenes próximos a incorporarse a la actividad profesional, de igual forma son ejemplos de España donde se incorpora transversalmente la SST en el diseño, la planificación y la implementación de los procesos formativos .

La justificación por dar continuidad a la formación en salud y seguridad en el trabajo se encuentra en Billorou N y Sandoya J. (2019) quienes hacen referencia a un estudio recién realizado por el Instituto Nacional de investigación y seguridad en 2018 donde se concluye que los trabajadores jóvenes que reciben educación desde el ámbito escolar en esta materia, registran un índice de accidentes de trabajo 50 % menor que los jóvenes que no han recibido tal educación por lo que en este escenario, la formación y sensibilización debe constituir una prioridad en el conjunto de actores involucrados, por lo que resulta indispensable el desarrollo de competencias necesarias para desempeñar las tareas que se les asignan, incluida la capacidad para comprender los peligros y riesgos asociados al trabajo.

Desde esta perspectiva, las competencias y las capacidades que pueden proporcionar a niños y jóvenes una adaptación al entorno vienen dadas desde la educación y la formación en materia preventiva, lo cual facilita a las personas a manejar con eficacia los desafíos de su propia vida en la práctica, por lo que se propone que las principales capacidades y

competencias que deben adoptar desde una perspectiva formativo-preventiva son: la toma de decisiones, solución de problemas, desarrollar capacidades para comunicarse, capacidades sociales y personales, etc., es decir, esos aspectos son los que permiten a los niños y a los jóvenes tomar el control y formar su propia concepción de la prevención.

La propuesta europea es transversalizar los temas de salud y seguridad en el trabajo en el trayecto de la formación de los niños, jóvenes y futuros adultos para que, al incorporarse a un sistema laboral, cuenten con las herramientas básicas que le permitan actuar acorde a los aprendido en el aula, em materia preventiva. Para ello se sugieren las siguientes etapas.

En la etapa 1.- Seleccionar las competencias de SST a incluir en el programa de formación y seleccionar en función del perfil profesional, si es nivel operativo, mando medio o emprendedor. En función a dicho análisis el equipo de trabajo (docentes, responsables, diseñadores) realizan ajustes al perfil e incorporan las competencias en función del nivel ocupacional correspondiente, como se observa en la tabla 8.

Tabla 8

Selección de competencias en materia de prevención de riesgos y enfermedades laborales.

	Nivel operativo	Mando medio	Emprendedor
Factores de riesgo	Identificar factores de riesgo en los procesos y espacios de trabajo.	Gestionar riesgos para la SST en el equipo de trabajo a su cargo.	Gestionar riesgos para la SST en su emprendimiento.
Prevención y normativa	Tomar medidas preventivas y cumplir con la normativa en materia de SST.	Asegurar el cumplimiento de las medidas preventivas y la normativa en materia de SST en el equipo a su cargo.	Asegurar el cumplimiento de las medidas preventivas y la normativa en materia de SST en su emprendimiento.
Promoción	Contribuir a la promoción del trabajo sano y seguro en la organización.	Promover el trabajo sano y seguro en el equipo de trabajo a su cargo.	Promover el trabajo sano y seguro en el establecimiento.
Intervención	Intervenir oportunamente en situaciones de riesgo o accidente para sí y para otros en el marco de su rol.	Garantizar intervenciones oportunas en situaciones de riesgo o accidente.	Garantizar intervenciones oportunas en situaciones de riesgo o peligro.

Fuente: Tomado de Billorou y Sandoya (2019) p.68

En la etapa 2 se propone hacer un análisis profundo de los aspectos en materia de SST vinculados a cada proceso, identificando el riesgo, las medidas preventivas y la gestión de buenas prácticas de salud y seguridad.

La etapa 3 implica analizar el diseño curricular y la planificación para la transversalización de la SST donde el docente o facilitador, revisa el currículo para su asignatura o módulos a manera de transversalizar la SST, revisa objetivos teniendo cuidado en identificar que competencias se buscan desarrollar, define o adopta actividades de aprendizaje que apunten al desarrollo de las competencias a partir del análisis de los procesos, identifica estrategias y pautas de evaluación, en función con los criterios y se analizan los avances con el equipo docente.

De esta forma, para el desarrollo de proyectos o actividades transversales:

- 1.- Cada facilitador o docente, desde su especialidad analiza su asignatura e identifica la oportunidad de incluir SST, considerando las competencias a desarrollar.
- 2.- Revisa objetivos y contenidos que en materia de SST puedan trabajarse en conjunto.
- 3.- En trabajo colaborativo se definen objetivos específicos y planifican actividades.
- 4.- Se definen criterios de evaluación centrados en competencias.

En suma, como se aprecia en la figura 29, para hacer posible la implementación de proyectos preventivos en materia de salud y seguridad, se tiene que integrar un equipo colaborativo donde a través de reuniones periódicas, generando lluvia de ideas y dando seguimiento y cumplimiento a los acuerdos que se hayan llegado, posibiliten aterrizar de forma práctica, con objetivos y metas claras por cumplir como líderes de proyecto.

Figura 29

Pasos para desarrollar proyectos transversales y colaborativos en materia de salud y seguridad en el trabajo



Fuente: Tomado de Billorou y Sandoya (2019) p.24

Finalmente, dado a que cualquiera que sea la actividad que desempeñemos, estamos expuestos a factores de riesgo que puedan provocar un accidente o enfermedad de trabajo, Cuando hablamos de proteger la salud del trabajador tenemos que saber de qué lo estamos cuidando, por eso es importante conocer 5 factores o agentes contaminantes que pueden estar presentes en el medio ambiente de trabajo y pueden dañar la salud del trabajador dependiendo de la actividad que se desempeñe., el tiempo de exposición y la intensidad con que se presente .

El primero son los físicos: Es Energía mecánica: ruido, vibraciones, condiciones extremas de frío o calor, ondas electromagnéticas: radiaciones ionizantes (rayos x, gamma, alta frecuencia, no ionizantes exposiciones solares, a luces de fotocopia, lámparas de bronceado, rayos infrarrojos, iluminación, ventilación, presiones anormales, radiaciones, etc.

Los agentes químicos, son toda sustancia orgánica e inorgánica, natural o sintética que durante la fabricación, manejo, transporte, almacenamiento o uso pueda contaminar el ambiente en forma de polvo, humo, gas o vapor y producir efectos irritantes, corrosivos, explosivos, tóxicos e inflamables.

Los agentes químicos, son los que se desarrollan por la descomposición de materia orgánica durante los procesos productivos y que dan origen a hongos, bacterias y virus.

Los agentes ergonómicos se refieren a la falta de adecuación de la maquinaria y elementos de trabajo a las condiciones físicas del hombre, que pueden ocasionar fatiga muscular o enfermedad de trabajo e incluyen posturas forzadas, movimientos repetitivos, manipulación manual de cargas, y aquellas donde exista aplicación de fuerza.

Finalmente, los riesgos psicosociales, son aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad, sueño, estrés grave, burnout, insatisfacción laboral, derivados de:

- La naturaleza del puesto
- Por la jornada de trabajo
- Por acontecimientos traumáticos
- Violencia laboral.

Una vez identificando los factores de riesgo a los que se está expuesto y analizando de manera integral el análisis y perfil de puesto, se definen las competencias con las que debe contar la persona que realice la actividad determinada.

El marco de competencias de Salud y Seguridad en el trabajo para la formación de jóvenes próximos a incursionar en el campo laboral, está definido en todos los niveles organizacionales, como lo presenta la tabla 9 , es decir si la persona se empleará como operativo, mando medio o será emprendedor, para cada uno de estos niveles se deben analizar los factores de riesgo, revisar la normatividad vigente aplicable , ser promotor de la salud y seguridad y en qué nivel puede intervenir en materia preventiva. De modo que existe claridad de las funciones a realizar como agente de cambio en el nivel que se llegue a desempeñar.

Tabla 9

Marco de competencias en salud y seguridad en el trabajo para la formación de los jóvenes.

Marco de competencias de SST para la formación profesional de jóvenes						
Áreas	Joven egresado ocupaciones de nivel operativo		Joven egresado ocupaciones nivel "mando medio"		Joven emprendedor	
Factores de riesgo	Identificar factores de riesgo en los procesos y espacios de trabajo. <ul style="list-style-type: none"> Identifica para cada proceso de trabajo los riesgos para la seguridad y la salud. Identifica las posibles consecuencias de un accidente según el riesgo. Identifica derechos y deberes del trabajador en materia de SST. 	<ul style="list-style-type: none"> Identifica para cada proceso de trabajo los riesgos para la seguridad y la salud. Identifica las posibles consecuencias de un accidente según el riesgo. Identifica derechos y deberes del trabajador en materia de SST. 	Gestionar riesgos para la SST en el equipo de trabajo a su cargo. <ul style="list-style-type: none"> Identifica peligros y valora riesgos para los miembros del equipo. Implementa las medidas preventivas, correctivas y de mejora necesarias. Comunica al equipo la información sobre peligros, riesgos, control y prevención de accidentes y enfermedades laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> Identifica peligros y valora riesgos para los miembros del equipo. Implementa las medidas preventivas, correctivas y de mejora necesarias. Comunica al equipo la información sobre peligros, riesgos, control y prevención de accidentes y enfermedades laborales. 	Identificar y prevenir riesgos para la SST en su emprendimiento. <ul style="list-style-type: none"> Identifica peligros y valora riesgos en la empresa. Forma métodos para prevenir riesgos para la SST propia, y de sus colaboradores y clientes en los procesos y espacios de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Identifica peligros y valora riesgos en la empresa. Forma métodos para prevenir riesgos para la SST propia, y de sus colaboradores y clientes en los procesos y espacios de trabajo.
Normativa	Cumplir con la normativa y medidas de prevención en materia de SST. <ul style="list-style-type: none"> Usa los herramientas, equipos, vestimenta y recursos en condiciones seguras. Usa los equipos de protección requeridos. Cumple con la normativa y procedimientos de SST establecidos. Mantiene el espacio de trabajo en condiciones de higiene y seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> Usa los herramientas, equipos, vestimenta y recursos en condiciones seguras. Usa los equipos de protección requeridos. Cumple con la normativa y procedimientos de SST establecidos. Mantiene el espacio de trabajo en condiciones de higiene y seguridad. 	Asegurar el cumplimiento de las medidas preventivas y la normativa en materia de SST en el equipo a su cargo. <ul style="list-style-type: none"> Controla el cumplimiento de las medidas y la normativa en materia de SST por los integrantes del equipo a su cargo. Asegura el cumplimiento de las medidas de prevención y la normativa en materia de SST por parte de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Controla el cumplimiento de las medidas y la normativa en materia de SST por los integrantes del equipo a su cargo. Asegura el cumplimiento de las medidas de prevención y la normativa en materia de SST por parte de la empresa. 	Cumplir con la normativa y medidas de prevención en materia de SST en su emprendimiento. <ul style="list-style-type: none"> Cumple con la normativa y procedimientos de seguridad y salud establecidos. Mantiene el establecimiento/espacios de trabajo en condiciones de higiene y seguridad. Controla que los "subcontratistas" proveedores e insumos respeten los requerimientos y normativa en materia de SST. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumple con la normativa y procedimientos de seguridad y salud establecidos. Mantiene el establecimiento/espacios de trabajo en condiciones de higiene y seguridad. Controla que los "subcontratistas" proveedores e insumos respeten los requerimientos y normativa en materia de SST.
Promoción	Contribuir a la promoción del trabajo sano y seguro en la organización. <ul style="list-style-type: none"> Promueve el cuidado de la SST entre sus compañeros. Realiza propuestas de mejora a su superior o la organización donde trabaja. 	<ul style="list-style-type: none"> Promueve el cuidado de la SST entre sus compañeros. Realiza propuestas de mejora a su superior o la organización donde trabaja. 	Promover el trabajo sano y seguro en el equipo de trabajo a su cargo. <ul style="list-style-type: none"> Capacita a los trabajadores en materia de SST. Promueve la mejora de las prácticas organizacionales en materia de SST. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacita a los trabajadores en materia de SST. Promueve la mejora de las prácticas organizacionales en materia de SST. 	Promover el trabajo sano y seguro en el establecimiento. <ul style="list-style-type: none"> Comunica la política de gestión de la SST a todas las partes interesadas. Capacita a los trabajadores en materia de SST (si corresponde). Mejora las prácticas de la empresa en materia de SST. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunica la política de gestión de la SST a todas las partes interesadas. Capacita a los trabajadores en materia de SST (si corresponde). Mejora las prácticas de la empresa en materia de SST.
Intervención	Interviene oportunamente en situaciones de riesgo o accidente para sí y para otros en el marco de su rol. <ul style="list-style-type: none"> Maneja información para actuar en caso de un accidente (búscar el botiquín, primeros auxilios y pasos a seguir ante los organismos competentes). Alerta/corrigir su actuación o la de otro para prevenir un accidente. Actúa oportuna y conectadamente en caso de accidente, según protocolos. 	<ul style="list-style-type: none"> Maneja información para actuar en caso de un accidente (búscar el botiquín, primeros auxilios y pasos a seguir ante los organismos competentes). Alerta/corrigir su actuación o la de otro para prevenir un accidente. Actúa oportuna y conectadamente en caso de accidente, según protocolos. 	Garantizar intervenciones oportunas del equipo en situaciones de riesgo o accidente. <ul style="list-style-type: none"> Difunde en el equipo información para actuar frente a accidentes. Está atento a la actuación de los miembros del equipo, interviniendo oportunamente para prevenir un accidente. Actúa oportuna y responsabilmente en caso de accidente, siguiendo los protocolos establecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Difunde en el equipo información para actuar frente a accidentes. Está atento a la actuación de los miembros del equipo, interviniendo oportunamente para prevenir un accidente. Actúa oportuna y responsabilmente en caso de accidente, siguiendo los protocolos establecidos. 	Realizar intervenciones oportunas en situaciones de riesgo o peligro. <ul style="list-style-type: none"> Define protocolos/procedimientos frente a emergencias y accidentes y actúa según los mismos. Toma decisiones oportunas y responsables frente a emergencias, situaciones de riesgo o accidente en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Define protocolos/procedimientos frente a emergencias y accidentes y actúa según los mismos. Toma decisiones oportunas y responsables frente a emergencias, situaciones de riesgo o accidente en la empresa.

Fuente: Tomado de Billorou y Sandoya (2019) p.63

Aplicado a una actividad real, se puede apreciar en el siguiente ejemplo, a un joven estudiante que se forma en gastronomía, cuáles serían las competencias para prevenir accidentes laborales y la secuencia metodológica para desarrollar competencias en SST. (ver tabla 10)

Para cada actividad profesional que se lleve a cabo, se debe de contar con un análisis de riesgo así como las medidas preventivas para evitar accidentes e incidentes laborales, dicha actividad corresponde al área de salud y seguridad en el trabajo, lo correspondiente a las áreas de recursos humanos, capital humano, desarrollo de talento o el nombre que aplique en la empresa o institución correspondiente será el contar con los análisis de puestos, perfil de puestos para identificar competencias requeridas y una vez con dicha información trabajar en la formación de competencias que contribuyan a construir espacios de trabajo más seguros y saludables principios básicos para el trabajo digno y decente.

Tabla. 10

Ejemplo de competencias de Salud y Seguridad en el Trabajo a desarrollar por los estudiantes de gastronomía

Gestionar riesgos para la seguridad y salud en el trabajo	1. Identificar factores de riesgo en los diferentes procesos y espacios de trabajo y sus posibles consecuencias para la seguridad y la salud.	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificar para cada proceso de trabajo los riesgos para la seguridad y la salud ● Identificar las posibles consecuencias de un accidente según el riesgo ● Identificar derechos y deberes del trabajador en materia de SST
	2. Tomar medidas preventivas para evitar riesgos para la SST.	<ul style="list-style-type: none"> ● Usar las herramientas, equipos, vestimenta y máquinas en condiciones seguras. ● Utilizar equipos de protección requeridos. ● Realizar las actividades cumpliendo con la normativa y procedimientos de seguridad y salud establecidos. ● Mantener el espacio de trabajo en condiciones de higiene y seguridad. ● Alertar/corregir su actuación o la de otro para prevenir un accidente
	3. Promover el trabajo sano y seguro entre los miembros del equipo.	<ul style="list-style-type: none"> ● Estar atento y promover la SST en los demás compañeros. ● Realizar propuestas de mejora a su superior o a la organización donde trabaja.
	4. Intervenir oportunamente en situaciones de riesgo o accidente para sí y para otros en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ● Manejar información para actuar en caso de un accidente (ubica el botiquín, primeros auxilios y pasos a seguir ante los organismos competentes). ● Actuar oportuna y correctamente en caso de accidente.

Fuente: Tomado de Billorou y Sandoya (2019) p.112

Es así que, ante cualquier actividad productiva, en primera instancia se definen los procesos, subprocesos y funciones a realizar a fin de identificar todo aquello que gira en torno al trabajador, y que pudiera representar un factor de riesgo. En el caso del ejemplo del proceso de trabajo de una persona que ingresa a una cocina, se precisan los riesgos a los que se encuentra expuesto y las medidas de prevención; en este sentido se van definiendo las competencias con las que debe contar quien ejecute la tarea y con ello se desarrollan los módulos de aprendizaje donde se identifican los conocimientos, habilidades, actitudes y valores con que debe contar quien desarrolle la actividad. Ver ejemplo de la tabla 11.

Tabla 11.

Proceso de trabajo: ingreso a la cocina/ planificación de trabajo

Factores de riesgo	Medidas de prevención	Errores y accidentes habituales	Norma o procedimiento de seguridad
Caídas Cambios térmicos	<p>En esta etapa, todo lo que se realiza gira en torno a la prevención:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quitarse anillos o caravanas. Recogerse el cabello. • Usar vestimenta y calzado adecuados: Se recomienda no utilizar vestimenta con mangas largas y holgadas, que provoque contacto involuntario con flamas o que se enganche con un recipiente caliente. • Utilizar elementos de protección personal: <ol style="list-style-type: none"> 1. Protección en cabeza y rostro (gorro o cofia) 2. Protección respiratoria (tapabocas de tela) 3. Protección manos y brazos (guantes) 4. Protección pies (zapato cerrado de cuero con suela de caucho adherente). 5. Protección corporal (delantal impermeable, chaqueta para cuartos fríos, pantalón con bolsillos de algodón, camisa manga corta y con cuello de algodón). • Revisar las instalaciones: antes de comenzar el funcionamiento de la cocina, se deberán revisar todas las instalaciones de cocina, almacenamiento, red eléctrica (cada horno en un enchufe, no usar un enchufe para más de un aparato), tomas de agua y gas. • Antes de ingresar a la cámara de frío, prever qué materiales va a necesitar para evitar permanencia prolongada (no debe permanecer por más de 10 minutos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de higiene personal. • No quitarse anillos. • Vestirse de manera inadecuada puede generar accidentes en las siguientes etapas de trabajo. • Utilizar el celular. 	Reglamento de seguridad e higiene ocupacional Decreto N° 406/988 de 03/06/1988 Art. 1. Protección de las manos, Art. 14, protección de los pies, Arts. 15 y 19, Ropa de trabajo: Arts. 24, 26 y 27. Art. 24. Deberá usarse ropa adecuada para cada tarea en buen estado de conservación e higiene. Cuando puedan generar riesgo de atrapamiento, prohibese el uso de ropa suelta y otras prendas como corbata, bufandas, pulseras, collares, anillos, etc. Art. 49. El operador, antes de iniciar el trabajo, revisará todos los elementos sometidos a esfuerzo y comunicará a su superior toda anomalía que encuentre.

Fuente: Tomado de Billorou y Sandoya (2019) p.114

Todos los esquemas anteriores son ejemplo de cómo se construye una cultura de la prevención, en países desarrollados como se ha mencionado, forma parte de sus políticas públicas, económicas y educativas, una cultura de la prevención de accidentes y enfermedades se construye desde los niveles básicos de educación, con un fuerte vínculo con

la formación profesional y para hacer esa transición de escuela trabajo donde una vez incorporado en el sistema laboral, este tipo de contenidos formará parte permanente de la capacitación profesional. La convergencia de la salud y seguridad constituye una garantía inalienable para las mujeres y hombres en el ámbito laboral, estipula que el trabajo preventivo es tarea de todos y una responsabilidad compartida, por lo que las actividades de formación y concientización en esta materia desempeñan un papel esencial.

Si queremos eliminar y minimizar los accidentes y otros daños derivados del trabajo, cuidando la salud de los trabajadores, es imprescindible que las personas tengan comportamientos seguros y saludables procurando que el personal cuente con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para preservar su salud y seguridad en situaciones cotidianas en la vida laboral; esto es trabajar en el desarrollo de competencias.

En ese tenor, no solo es pertinente sino imperante que en el contexto laboral se posibilite formar a las personas para que sean capaces de conservar el tesoro máspreciado que tenemos las personas: La salud y por ende el cuidado de nuestra integridad en el ejercicio de nuestras funciones: la seguridad y la salud en el trabajo.

Formar competencias en los trabajadores que posibiliten asumir con responsabilidad los riesgos a los que se encuentran expuestos, así como saber, saber hacer y ser en este ámbito es un reto para las organizaciones hoy en día.

Rescatando que en el concepto integral de las competencias, comprendemos que son procesos que las personas ponen en acción para resolver problemas y realizar actividades de la vida cotidiana y del contexto laboral profesional, aportando a la construcción y transformación de la realidad, para lo cual integran el saber ser (automotivación, iniciativa y trabajo colaborativo con otros), el saber conocer (observar, explicar, comprender y analizar) y el saber hacer (desempeño basado en procedimientos y estrategias), asumiendo las consecuencias de los actos y buscando el bienestar humano.

Bajo esta óptica el lugar de trabajo representa un abanico de oportunidades para el desarrollo de competencias en todos los niveles de la organización, desde un enfoque integral y sistémico para no reducirlas a una visión utilitarista o funcionalista sino todo lo contrario, es decir, que desde el lugar de trabajo se desarrollen *competencias para el autocuidado personal, para el trabajo con los otros, la autonomía, la disciplina, los estilos de liderazgo*

las habilidades sociales entre otras competencias donde el quehacer pedagógico tiene un terreno fértil para contribuir a una cultura de la prevención donde se desarrollen y / o fortalezcan competencias que promuevan la salud integral y el bienestar de quienes colaboran en ellas.

Desde mi experiencia profesional considero importante precisar que no sólo se trata de contribuir en la construcción de competencias en materia preventiva con un enfoque a niveles operativos, en esencia resulta imperante la concientización y sensibilización de los niveles más altos de la organización como actores indispensables para una buena gestión en esta materia, situación que representa un verdadero desafío ya que en la actualidad aun cuando existen normas estrictas a nivel nacional e internacional, no se cuenta con esa sensibilización y apoyo desde la parte directiva, sólo las grandes empresas y las transnacionales se encuentran en estricto apego a la normatividad vigente. Como se ha mencionado, en los países desarrollados existe un fuerte vínculo desde la educación formal, no formal hasta la educación para el trabajo, de forma continua y permanente, en nuestro país es aún incipiente el tema.

En México existe un referente en el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales CONOCER en el estándar de competencia EC0861 denominado Gestión de la Seguridad Industrial en el Trabajo el cual sirve como referente para la evaluación y certificación de las personas que se desempeñan en la gestión de la seguridad en los centros de trabajo, y cuyas competencias son necesarias para la prevención de riesgos, en dicho estándar, se detallan los conocimientos y habilidades con los que debe contar la persona responsable, sin embargo la parte de actitudes y valores, desde mi punto de vista es muy básico, por lo que aún falta diseñar propuestas con un enfoque integral que atiendan a una realidad contextualizada en nuestros centros de trabajo.

Es así que me parece una oportunidad para los profesionales de la educación, al desarrollar y proponer estrategias pedagógicas que no se agoten a visión del saber o saber hacer en materia de salud y seguridad sino generar alternativas de acuerdo a los requerimientos de cada centro laboral donde a través de procesos de capacitación se logren determinar necesidades, desarrollar objetivos, diseñar planes y programas, impartir capacitaciones por competencias integrales que nos permitan avanzar en esta materia.

CAPITULO IV

Actividades realizadas durante la pandemia por Covid 19.

El surgimiento de la emergencia pandémica por Covid 19, ha sido un fenómeno global e histórico el cual generó incertidumbre a toda la humanidad, este hecho sin precedentes es un tema que aún genera desconcierto por ser un fenómeno desconocido y cambiante; en sus orígenes era mínima la información al respecto, algunas empresas paralizaron sus actividades al 100% otras iniciaron trabajo desde casa, otras más permanecieron abiertas en forma continua, y otras definitivamente desaparecieron.

En el caso de Telas Plásticas de México nunca se interrumpió la actividad laboral, todos los niveles, áreas y departamentos continuaron de manera *normal*. Había mucho que hacer dadas las disposiciones oficiales, se tenía que promover la salud, evitar fuentes de contagio y llevar registros de actividades de acuerdo a los requerimientos oficiales. Se realizó un trabajo colaborativo con el Servicio Médico de la empresa, Seguridad e Higiene y capacitación, hubo mucho que estudiar, aprender, trabajar y difundir entre el personal, dado el número de colaboradores se diseñaron estrategias virtuales a fin de evitar capacitar de manera presencial, y en otros casos apoyando en los filtros sanitarios y reforzando la información enviada, los temas fueron relativos a la prevención de contagios, medidas sanitarias, técnicas de lavado de manos, estornudo de etiqueta, lavado de prendas en casa, limpieza en áreas comunes etc. En un segundo momento surge la necesidad de abordar el tema del duelo como un curso introductorio a fin de canalizar a los colaboradores con personal especializado en caso de que así se requiriera y de acuerdo al exhorto del Instituto Mexicano del seguro Social se empezaron campañas de salud preventiva a fin de fomentar estilos de vida saludables.

La reseña mencionada, es lo que se describe en este último capítulo en el cual ha sido de grandes aprendizajes y experiencias en el tema de salud en general y sobre todo en los medios de difusión empleados para su mejor comprensión.

4.1. Actividades realizadas de acuerdo a los lineamientos de salud y seguridad sanitaria

Con objeto de atender esta crisis sanitaria, el Gobierno de México, puso a disposición de las empresas y los centros de trabajo los Lineamientos de seguridad sanitaria para el entorno laboral con el fin de esclarecer el cómo debían proceder los centros de trabajo ante esta situación pandémica; fue una labor en conjunto, donde participaron la Secretaría de Salud, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la Secretaría de Economía, así como del Instituto Mexicano del Seguro Social, ver figura 30. Dichos lineamientos se hicieron extensivos, derivados de los Acuerdos publicados en el Diario Oficial de la Federación los días 14 y 15 mayo 2020 respectivamente en relación con la reapertura de las actividades sociales, educativas y económicas.

Figura 30.

Disposiciones oficiales para atender la pandemia por covid 19.



Fuente: Esquema elaboración propia donde se rescatan los lineamientos técnicos de seguridad sanitaria en el entorno laboral, con fundamento el Diario Oficial de la Federación en conjunto con las disposiciones de la secretaría de salud, la secretaría de economía y la secretaria del trabajo y previsión social (DOF 2020)

La idea fue orientar a los centros de trabajo a fin de atender la emergencia y poco a poco generar una cultura laboral en materia sanitaria con énfasis en aquellas personas que presentaban características de mayor vulnerabilidad y evitar presentar casos graves de COVID-19, dichos lineamientos abordaron principios rectores que se sintetizan en la figura 31, donde se destaca:

Privilegiar la salud y la vida. - Basado en el derecho a la salud de todas las personas garantizado en el artículo cuarto Constitucional y el derecho a una vida digna, se plantea que lo más importante son la salud y la vida de todos, por lo que siempre deberían ponderarse como los elementos prioritarios. Se busca no sólo que las personas trabajadoras se protejan y cuiden de sí mismas y de sus familias, sino también mejorar su sentido de seguridad y pertenencia en la sociedad y en sus centros de trabajo, así como en la corresponsabilidad en el cuidado de la salud.

Solidaridad con todos y no discriminación. Se exhortó a ser solidarios con personas empleadoras y trabajadoras sin distinción por su nivel económico, educativo, lugar de origen, orientación sexual, edad, estado de embarazo o discapacidad, especialmente con la recomendación de apoyar a las mujeres trabajadoras, toda vez que mayoritariamente se encargan de la supervisión escolar en casa.

Economía moral y eficiencia productiva. – Referido a reforzar la cultura de **seguridad y salud en el trabajo**, para lograr el bienestar de personas empleadoras y personas trabajadoras y el impulso a la economía, promoviendo el desarrollo y la salud de las personas trabajadoras y sus familias, con un consecuente impacto en la productividad de los centros de trabajo.

Responsabilidad compartida (pública, privada y social). – Se promovió que para lograr sobrevivir como nación se requeriría de la colaboración de todos, con una participación coordinada de los sectores público, privado y social, en un marco de desarrollo incluyente, priorizando el bienestar social y transitando juntos hacia la Nueva Normalidad.

Figura 31

Ejes rectores de la cultura laboral ante la pandemia por COVID 19



Fuente: Esquema elaboración propia, información tomada de Lineamientos Técnicos de Seguridad Sanitaria en el Entorno laboral. Ciudad de México a 17 de mayo de 2020.

De cada una de las disposiciones mencionadas, se desarrollaron líneas de acción, donde el papel que asumió el departamento de capacitación fue importante para aterrizar los objetivos descritos en los lineamientos mencionados.

4.2. Acciones de capacitación dirigidas a la Promoción a la Salud

En este sentido el área de capacitación a la cual represento, trabajo muy de la mano con el servicio médico y el departamento de Seguridad en el trabajo a fin de dar cumplimiento al 100% de las recomendaciones gubernamentales por lo que nos tocó liderar las estrategias generales de promoción de la salud y seguridad sanitaria en el entorno laboral, a través de:

A) Promoción de la salud

Proporcionando orientación, capacitación y organización del personal para prevenir y controlar la propagación del coronavirus en el centro de trabajo, enfatizando en las recomendaciones en los hogares y de manera muy importante durante los trayectos en el transporte público, incluyendo lo siguiente:

- Información general sobre el SARS-CoV-2, los mecanismos de contagio y síntomas que ocasiona y las mejores maneras de prevenir la infección.
- Información sobre las medidas de higiene, lavado correcto de manos, etiqueta respiratoria, higiene del vestir, utilización correcta de soluciones a base de alcohol o gel.
- Orientación sobre limpieza y desinfección de superficies y objetos comunes,
- la importancia de la sana distancia y medidas generales de prevención ante la nueva normalidad.
- Medidas generales para evitar la propagación del virus.

Como se aprecia en la figura 32 se desarrollaron y se trabajó en los lineamientos específicos sobre medidas preventivas a fin de evitar cadenas de contagio por COVID 19. En ellos se destaca la importancia de ir formando hábitos ante esta nueva forma de vida y contemplan aspectos básicos sobre medidas higiénicas, limpieza y desinfección del lugar de trabajo, lineamientos para el uso de joyería, corbata, accesorios, equipo de protección personal, la importancia de no compartir celulares, las medidas sobre el uso de objetos de uso común hasta las medidas de restricción de viajes locales o internacionales y si fuera el caso la precaución antes durante y después del viaje.

Todas estas recomendaciones se realizaron al pie de máquina en su caso, antes del acceso a la planta productiva y en constante comunicación con los colaboradores a través de distintos medios.

Figura 32

Estrategias de control ante la pandemia por COVID 19



Fuente: Esquema de elaboración propia, con información tomada de los lineamientos técnicos de seguridad sanitaria 2020.

4.2.1. Elaboración y difusión de Podcast informativos

A fin de dar respuesta a los requerimientos de Secretaría de Trabajo, Instituto Mexicano del Seguro social, COFEPRIS y las disposiciones del gobierno federal ante la “Nueva Normalidad” donde quedaron restringidas las actividades presenciales, se retomó la idea de privilegiar las plataformas digitales con el objeto de informar, orientar y capacitar al trabajador en los temas preventivos evitar cadenas de contagio por COVID 19, y por el otro lado promocionar el tema de salud integral para fomentar hábitos saludables de acuerdo a las recomendaciones de la Organización mundial de la salud.

La propuesta fue aprovechar las tecnologías de la información a través de prácticas herramientas educativas, básicamente cápsulas de video y podcast.

Los podcast o archivos de audio o video los cuales se publicaron de manera periódica a manera de pequeñas cápsulas que ayudaron para difundir contenidos en temas requeridos por la organización.

Específicamente mi papel en este tema fue investigar, diseñar guion, grabar los contenidos y hacerlo extensivo a la población de TPM mediante una lista de difusión creada en el área de capacitación, medio digital que hasta el día de hoy lo empleamos para dar a conocer temas propios de la empresa, así como de promoción a la salud, seguridad de manera integral.

En la tabla 12 se aprecia el listado de temas relativos a las medidas de prevención y protección a la salud ante la pandemia por Covid 19. Cada tema tiene su fundamento en los Protocolos de Salud y Seguridad Sanitaria implementados por el gobierno federal.

Tabla 12

Temática de podcast difundidos en TPM durante la pandemia por COVID 19

No.	PODCAST MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y PROTECCIÓN A LA SALUD ANTE LA PANDEMIA POR COVID 19.	PUNTO DEL PSS	FECHA DE ENVÍO
		TODOS	1 julio
1	La nueva normalidad	58	9 julio
2	¡Lava tus manos!	50, 60	16 julio
3	Uso e importancia del cubre bocas	72	23 julio
4	<ul style="list-style-type: none"> • Higiene respiratoria • Sana distancia 	42, 60, 72	30 julio
5	Promoción de la no discriminación	63	6 agosto
6	Medidas de protección en el transporte público y trayecto (opciones de movilidad, mantener distancia, uso de cubre bocas y protección facial y ocular).	43, 72	13 agosto
7	<ul style="list-style-type: none"> • Hábitos de higiene (no tocarse cara, nariz, boca y ojos) • Evitar uso de accesorios 	47, 72	20 agosto
8	<ul style="list-style-type: none"> • Familia • Higiene del vestido 	60	27 agosto
9	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidado de enfermos por Covid 		3 septiembre

No.	PODCAST SOBRE LA PROMOCIÓN A LA SALUD Y ESTILOS DE VIDA	PUNTO DEL PSS	FECHA DE ENVÍO
1	Estilo de vida saludable	60	5 octubre 2020
2	Comida real	“ “	
3	Azúcar y grasas en los alimentos	“ “	12 octubre 2020
4	Consumes suficiente agua natural?	“ “	20 octubre
5	Saber leer las Etiquetas en los productos	“ “	26 octubre
6	Que cantidad de alcohol ingieres?	“ “	4 noviembre
7	Anatomía de un asesino: el tabaco	“ “	11 de noviembre
8	Evitar el sedentarismo: Actívate	“ “	18 de noviembre
9	Meditación para reducir el estrés	“ “	25 de noviembre
10	La importancia del dormir bien	“ “	2 diciembre
11	Que es ecosalud?	“ “	9 diciembre

Fuente: Tabla de contenido de podcast de elaboración propia, con temáticas sobre medidas de protección y prevención a la salud, durante la pandemia por COVID 19.

4.3. Desarrollo de Cursos de capacitación en línea

Se contó con un programa de capacitación para el personal directivo y gerencial de las acciones a realizar en la empresa para prevenir y evitar cadenas de contagio por COVID-19; tal como se representa en la figura 33, realizando capacitaciones en línea, haciendo uso del material de la plataforma del CLIMSS que se ubica en la liga siguiente: <https://climss.imss.gob.mx/>.

Figura 33

Capacitación en línea sobre recomendaciones ante la nueva normalidad



Fuente: Evidencia de cursos en línea con personal directivo durante la pandemia por COVID 19, basados en la plataforma del CLIMSS (Edomex 2020)

Mi trabajo en TPM me ha permitido desarrollarme en diferentes escenarios, en ocasiones coordinar con otras áreas actividades de capacitación, en otros momentos en actividades de promoción a la salud, en otros espacios, ser parte de las acciones preventivas de seguridad y salud o bien pertenecer a diferentes comités en la organización; no obstante, mi papel primordial ha sido ejercer el rol como facilitadora y en ese sentido descubrir nuevos saberes al investigar y desarrollar diversas temáticas en toda mi trayectoria. Durante la época pandémica ha representado una actividad prioritaria, elaborar material didáctico a fin de sensibilizar sobre las medidas preventivas, participar en recorridos, ser parte de los filtros de

acceso, diseñar presentaciones, trípticos, audios, videos, historietas, carteles, periódicos murales con información de interés para la comunidad trabajadora en general; para ello la labor de investigación y de incluso tomar cursos en varias plataformas incluyendo la del CLIMSS, me dieron la oportunidad de aprender, comprender, valorar y aplicar en mi propia vida las recomendaciones sobre el cuidado de la salud de una manera integral.

Particularmente el tema de “La salud en el trayecto de vida”, para mí fue muy sensibilizador ya que nos hace más conscientes sobre la calidad de vida que queremos tener en un futuro, ya que de las acciones que tomemos hoy, pueden marcar la diferencia entre la salud o la enfermedad; esto fue a partir de que se diera a conocer cómo es que las comorbilidades han sido un factor determinante en el tema sobrevivencia ante la pandemia, ya que se ha demostrado como los estilos de vida, mejorar nuestros hábitos alimenticios, cuidar de los ciclos del sueño, fomentar el ejercicio y la recreación juegan un papel vital para evitar complicaciones importantes en especial por el tema de Covid 19.

El reto es apostar por vivir con calidad de vida sin cronicidad, desarrollando competencias como el autocuidado, promoviendo acciones educativas y comunicación social para promover estilos de vida y comportamientos más saludables.

Se desarrollaron campañas de salud con apoyo del servicio médico y con la participación activa de una becaria en medicina del trabajo de la UNAM quien desarrollaron programas de prevención, diagnóstico, y en su caso, canalización para tratamiento y rehabilitación de la salud.

No obstante, el tema de salud es todo un proceso que implica cambios paulatinos y sabemos que existen los determinantes sociales de la salud, por lo que es un tema que abarca muchos factores, en lo que concierne a TPM, se están generando los inicios de un proyecto enfocado a la promoción de la salud integral, donde se comprende que no sólo es labor de un área, es un trabajo interdisciplinar y trabajo en equipo con diferentes profesionales.

Sin duda alguna, como parte integral de la salud, la salud mental ha jugado un papel fundamental, incluso las iniciativas de la OIT recomendaron dar atención prioritaria a la parte de salud mental, ante el panorama actual, donde la incertidumbre sobre el futuro, la falta de garantía del empleo, los recortes salariales, despidos y pérdidas, se asocian cada vez más, con el aumento de estrés, ansiedad y depresión y agotamiento; el miedo a la pérdida de miles

fuentes de trabajo comenzaron a afectar a la salud mental de los trabajadores y con ello la estabilidad familiar.

Lo anterior implicó para recursos humanos y particularmente para el área de capacitación, diseñar estrategias formativas que contribuyeran a atender esa necesidad, por lo que nos dimos a la tarea de asesorar en todos los niveles sobre cómo se puede acceder a los servicios de salud mental en el caso de presentar síntomas de estrés, ansiedad, así como en abuso de sustancias, dolor y pérdida. De hecho, como parte de esa realidad por la que atravesamos la humanidad entera, tuve el infortunio de experimentar momentos de duelo ante la pérdida de mi padre, lo cual me motivó a investigar y diseñar un curso introductorio, informativo sobre el proceso de duelo, haciendo especial mención que en caso de identificar si se requería ayuda profesional, en TPM podríamos canalizar a servicios profesionales en materia de salud mental.

Como pedagoga, era la primera vez que me interesé por este tipo de temas, reconocí y valoré la importancia del cuidado de nuestra salud, tanto física, como mental y desde entonces se incorporan este tipo de temáticas dentro de las actividades formativas que hemos dado continuidad en TPM incluso se cuenta con la asesoría de una tanatóloga como parte del servicio que se presta a la población trabajadora en caso de experimentar situaciones que afecten a su salud mental.

En concordancia con el tema de salud integral, las imágenes siguientes Figuras 34-42, son un ejemplo de las capacitaciones en línea que se han desarrollado con base en las recomendaciones nacionales e internacionales y cuyas adaptaciones de los cursos originales (mismos que se encuentran en la plataforma del CLIMSS) se han realizado con fines didácticos.

Figura 34**Curso El proceso de duelo en tiempos de Covid 19**

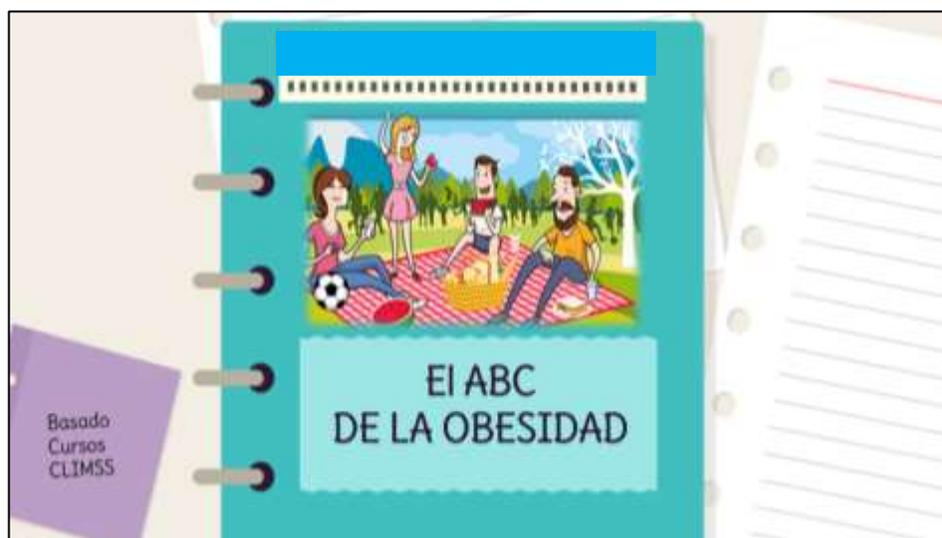
Fuente: Curso en línea de elaboración propia retomando información de Kubler Ross 2020

<https://www.youtube.com/watch?v=43T9HEBNIFo&t=5s>

En este curso se abordaron conceptos como pérdida y duelo, explicando la importancia de entender como éste proceso lo vive cada persona de manera distinta, por lo que es necesario identificar las etapas por las cuales se atraviesa, así como comprender el valor que tiene expresar emociones y el papel que juegan los rituales sobre todo durante la época pandémica, la intención en ese momento fue proporcionar una serie de herramientas que ayudaran al doliente a darle significado a ese tipo de sucesos a través de una serie de recomendaciones de la obra de Elizabeth Kubler Ross “La muerte un amanecer”, haciendo énfasis especial que en caso de requerir ayuda profesional se canalizaría al trabajador a tomar sesiones particulares con expertos en salud mental. Desarrollar cursos bajo esta temática fue una experiencia completamente nueva, de mucho aprendizaje y particularmente sanadora, este trabajo se desarrolló con la intención de contribuir a un retorno adecuado a la vida presencial y procurando construir nuevos saberes y escenarios educativos ante esta realidad.

Figura 35

Curso el ABC de la obesidad



Fuente: Curso en línea de elaboración propia, basado en información de la plataforma educativa del CLIMSS (Cursos en línea masivos del IMSS) septiembre 2021.

<https://www.youtube.com/watch?v=KLkxPZ8KbJQ&t=503s>

Objetivo: Identificar **signos y síntomas** de **sobrepeso y obesidad**, así como las **acciones** para el **control** y manejo de las mismas.

Estas acciones encaminadas a la promoción de la salud fueron consultadas con la parte médica de la empresa y ha sido un llamado a la población para hacer frente a uno de los más grandes problemas por los que atraviesa nuestra sociedad mexicana en la actualidad, siendo alarmante el incremento de casos con sobre peso y obesidad, lo cual a la larga deteriora la salud de forma importante, por lo que acompañada de campañas de salud se dio apoyo nutrimental así como canalizar a ayuda profesional a fin de concientizar sobre los beneficios de la actividad física y estrategias para hacer planes y objetivos específicos, medibles y realistas con la población trabajadora.

Figura 36

Curso estilos de vida saludable



Fuente: Curso en línea de elaboración propia, basado en información de la plataforma educativa del CLIMSS (cursos en línea masivos del IMSS) septiembre 2021

<https://www.youtube.com/watch?v=GjFnKjLGUm&t=548s>

Objetivo: Sensibilizar al trabajador sobre la importancia de nuestros hábitos alimenticios, como un medio para prevenir la diabetes a fin evitar alteraciones a la salud y mejorar nuestra calidad de vida.

Esta presentación, es la continuidad del curso anterior, haciendo especial énfasis en el tema de las Enfermedades No Transmisibles como el caso de la diabetes y cómo prevenir esta enfermedad exhortando hacia los estilos de vida saludable. Identificando los grupos de alimentos, la importancia de los etiquetados, así como ejemplos precisos de los tipos de ejercicios con los que se puede trabajar haciendo siempre la recomendación de consultar con su médico. Trabajar en los contenidos de estas temáticas me ha dejado aprendizajes significativos que he aplicado en mi vida diaria y en el entorno que me rodea, considero que al informar a la población, acompañada de acciones preventivas nos hace más conscientes de los riesgos y como pedagoga me anima a profundizar en el campo de educación y promoción para la salud.

Figura 37

Cuidando tu corazón: Hipertensión



Fuente: Curso en línea de elaboración propia, basado en información de la plataforma educativa del CLIMSS (cursos en línea masivos del IMSS) diciembre 2021.

<https://www.youtube.com/watch?v=ilkOc6wMdW4&t=135s>

Objetivo: Conocer qué es la hipertensión, cuáles son los factores de riesgo y medidas de prevención para mejorar nuestra calidad de vida.

De acuerdo a los datos y números según la OMS, la hipertensión es el factor de riesgo número uno a nivel mundial, por lo que en esta presentación se abordan aspectos un tanto técnicos, pero necesarios para saber que pasa en nuestro organismo al sufrir esta alteración a la salud, comprendiendo cómo se mide la presión arterial, analizando los factores de riesgo, así como las medidas de prevención y recomendaciones para su control.

Estas experiencias de aprendizaje que para países de primer mundo se abordan desde niveles básicos y de manera integral, hace la diferencia entre poblaciones sanas o enfermas y si bien estas temáticas comprenden muchos factores, trabajar en ellos de manera integral, no solo como clases de anatomía sino de análisis y reflexión en casos prácticos, mucho podemos avanzar en la materia, sin duda han sido temas de gran interés social, tan es así que han sido temas obligados a tratar dentro de los planes de formación al interior de la empresa por parte del IMSS.

Figura 38

Cápsula informativa “Alerta por Ómicron”



Fuente: Curso en línea de elaboración propia, basado en información de la plataforma educativa del CLIMSS (cursos en línea masivos del IMSS) enero 2022. <https://www.youtube.com/watch?v=QmOCY9jfa7k&t=99s>

Objetivo: Romper cadenas de contagio por Covid-19, a través de la difusión de medidas preventivas.

Esta cápsula informativa fue un exhorto a unir esfuerzos para conservar nuestra salud, la de nuestros seres queridos, y a su vez para la conservación de nuestra fuente de empleo al enfrentar nuevas olas durante la pandemia y en su momento de mayor riesgo de contagio como lo fue el caso de ómicron, por lo que se difundió información respecto al uso correcto del cubre boca y sus distintos tipos y niveles de protección, se reiteró la importancia de la sana distancia, el estornudo de etiqueta, el lavado de manos así como la precaución de desinfectar los elementos compartidos de trabajo etc. Todas estas acciones forman parte de las recomendaciones nacionales e internacionales a fin de promover la salud privilegiando los medios digitales, manteniendo a la población trabajadora informada, sobre cómo actuar para evitar cadenas de contagio y aplicar este tipo de saberes en su entorno.

Figura 39**Curso cuidado de la espalda**

Fuente: Curso en línea de elaboración propia, basado en información de la plataforma educativa del CLIMSS (Cursos en línea masivos del IMSS) abril 2022. <https://www.youtube.com/watch?v=KFRkqS32MpY&t=95s>

Objetivo: Reconocer la importancia del cuidado que requiere la espalda en todas las actividades que desempeñamos a diario a fin de prevenir lesiones que puedan afectar a nuestra calidad de vida.

Dentro de la gama de cursos propuesta por el CLIMSS surge este tema derivado del impacto negativo que tienen los trastornos musculo esqueléticos a corto mediano y largo plazo para gran parte de la población en edad productiva, incluso surge la a Norma Oficial Mexicana 036 de la STPS con una serie de recomendaciones para la higiene o cuidado de espalda y recomendaciones muy puntuales para los empleadores en este tema, razón por la cual en esta presentación se subraya la importancia de contar con medidas de prevención incluyendo manejo de cargas, posturas y cuidando aspectos emocionales que se relacionan con este tipo de afecciones.

Figura 40

Curso Formación de monitores



Fuente: Curso en línea de elaboración propia, basado en información de la plataforma educativa del CLIMSS (cursos en línea masivos del IMSS) mayo 2021 <https://youtu.be/dSzaRIxZUQo>

Objetivo: Que los integrantes del Comité para el retorno al trabajo ante Covid-19, reconozcan la importancia del Protocolo de Seguridad Sanitaria (PSS) a fin de colaborar en su ejecución, buscando prevenir y cortar las cadenas de contagio del virus del SARS-CoV-2 en las empresas.

Esta capacitación se impartió de manera específica a un grupo de trabajadores responsables de liderar todas las acciones contenidas en las disposiciones oficiales dictadas por el gobierno federal, bajo el principio de privilegiar la vida y la salud de las personas, así como evitar la discriminación y fortalecer la economía de manera responsable evitando al máximo exponer a la comunidad trabajadora y con especial cuidado para la población trabajadora con comorbilidades. Con ello se puso en práctica todo lo aprendido durante la pandemia, al ser un tema nuevo, desconocido e incierto. A ese respecto considero haber aprendido mucho, en la parte teórica, y aún más en la parte humana la hacer equipo de trabajo con otras disciplinas.

Figura 41

Curso Gestión de riesgos psicosociales durante la pandemia por Covid 19



Fuente: Curso en línea de elaboración propia basado en información de la OIT, Gestión de riesgos psicosociales relacionados con el trabajo durante la pandemia por Covid19.

https://youtu.be/TzrQExoF_8E

Objetivo: Proporcionar los elementos clave para evaluar y aplicar medidas de prevención ante los factores de riesgo psicosocial examinando 10 ámbitos de actuación en el trabajo para la prevención del estrés ante esta pandemia por Covid-19.

Esta presentación diseñada específicamente para líderes, rescata 10 principios, basados en las recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo:

- 1.-Analizar las condiciones de trabajo
- 2.- Analizar las cargas de trabajo
- 3.- Prevenir la violencia laboral
- 4.- Buscar equilibrio entre la vida laboral y personal,
- 5.- Fomentar la seguridad en el empleo
- 6.- Fortalecer el liderazgo dentro de las organizaciones

- 7.- Fortalecer la comunicación, la información y la formación de las personas trabajadoras
- 8.- Promover la salud física y mental en los centros de trabajo
- 9.- Fomentar el apoyo social y compañerismo
- 10.- Proporcionar apoyo psicológico al personal que lo requiera.

En esta presentación se convocó a los niveles más altos de responsabilidad ya que son quienes aprueban y respaldan las acciones estratégicas a fin de lograr los objetivos propuestos. Trabajar en cada uno de estos puntos representa un proceso que requiere de un trabajo colaborativo e interdisciplinar, recordemos que este tema surge en 2018 , sin embargo se vio interrumpido por la pandemia por covid 19 sin embargo dada la esencia de la NOM 35 cuyo objeto ha sido identificar los factores que representan un riesgo para el trabajador, surgió esta iniciativa con enfoque humano e integral hacia la persona, resaltando puntos que ya indicaba la norma solo que con enfoque a la situación pandémica, como un hecho que afectó de alguna manera u otra a la humanidad entera; en el caso de TPM hubo la apertura de escuchar y participar en algunas acciones relacionadas a este tipo de temáticas, el desafío consiste en involucrar de fondo al personal directivo y dar seguimiento en los puntos que se han mencionado, con la finalidad de generar espacios de trabajo que posibiliten el desarrollo de los integrantes en la organización.

Figura 42

Cápsula de pausas activas



Fuente: Curso en línea de elaboración propia, basado en información de la plataforma educativa del CLIMSS (Cursos en línea masivos del IMSS) 2022

<https://www.youtube.com/watch?v=wyOcfbPkrA>

Objetivo: **Prevenir lesiones** y enfermedades de trabajo, así como el estrés laboral a través de un registro diario que comprenda el movimiento de cada región anatómica.

Esta cápsula se enfoca a la parte práctica del curso cuidado de la espalda, se desarrolló con la intención de exhortar a la comunidad trabajadora a desarrollar ciertos ejercicios que desde la propia área laboral se pueden implementar, a fin de recuperar energía, mejorar el desempeño en el trabajo; este tipo de iniciativas lúdicas dentro de la jornada laboral, pueden promover además de estilos de vida más saludables, un mejor ambiente laboral, salir de la rutina y fomentar la integración entre los compañeros de trabajo.

Sin duda alguna, las actividades anteriormente descritas me permitieron desarrollar otro tipo de competencias en mi quehacer profesional y personal, en cuanto a conocimientos, el incursionar en temáticas de salud fue totalmente apasionante y enriquecedor, redescubrir lo que en su momento en la educación básica se aprende me ha dado las herramientas para tomar acciones de autocuidado, en la parte de habilidades, esta labor me permitió desarrollar un poco más la parte de tecnologías de la información y en cuanto a actitudes he valorado mucho más la salud propia y de quienes me rodean haciendo extensivo lo que trabajado, en

la parte del trabajo multidisciplinario e interdisciplinario me ha dado diversos aprendizajes en otras áreas, adquiriendo competencias como iniciativa, creatividad, toma de decisiones, y otras que aún están en construcción.

Trabajar con un enfoque preventivo en materia de salud fue una experiencia totalmente nueva lo cual representó estudio, investigación, capacitación interna y externa, participar en asociaciones, reuniones virtuales con empresarios a fin de compartir experiencias, aprendizajes y llevarlos a la práctica; no ha sido tarea fácil ni tampoco es un trabajo terminado, es un trabajo permanente que continua día a día y que implica colaboración con otras disciplinas, además de una comunicación eficaz, compañerismo y mucha perseverancia, pero sobre todo, el respaldo de los niveles más altos de la organización para que todos los esfuerzos se puedan ver reflejados en la conservación de la salud e integridad de cada colaborador.

En el siguiente espacio, comparto un panorama general de lo que a mi consideración ha sido de utilidad para seguir aprendiendo, estudiando y actualizándome en la materia, el marco teórico en materia de salud es muy amplio, considero que rescatando y adaptando contenidos de ayudar a construir propuestas educativas aplicables en cualquier espacio laboral.

4.4. La Metodología SOLVE en la promoción a la salud dentro de las organizaciones laborales

Los principios de la OMS conciben a la salud como un derecho fundamental que tenemos todos los seres humanos porque está directamente vinculado a los derechos a la vida y a la integridad psíquica y física de la persona, a su vez estos son la base, condición y límite del ejercicio de todos los derechos humanos. La salud integral se logra más allá de los servicios de salud, requiere de la participación de otros sectores de la sociedad. Tal como lo expone la carta de Ottawa, la salud más que ausencia de enfermedad, es un estado de bienestar, es el resultado de la interacción de condiciones biológicas, psíquicas, sociales y culturales del individuo, con su entorno y con la sociedad. Es un recurso que permite a las personas llevar una vida individual, social y económicamente productiva.

Esto supone que actuar en salud, no es solo trabajar en la atención o la rehabilitación de la enfermedad, es también realizar acciones sobre los factores de riesgo, y específicamente sobre los determinantes sociales de la salud, objetivo principal de la promoción de la salud.

La promoción de la salud está orientada a transformar las causas de las situaciones que se reflejan los indicadores de morbilidad y mortalidad; es decir tiene como propósito intervenir las condiciones de vida o determinantes sociales, así como los estilos de vida de las personas.

De acuerdo con la propuesta SOLVE (OIT, 2012), integrar la promoción de la salud a las políticas de Seguridad y Salud en el Trabajo, beneficia tanto a los trabajadores como a los empleadores, al contribuir al bienestar a largo plazo de los trabajadores y sus familias, fortaleciendo prácticas de salud en el trabajo, que contribuyen al desarrollo de una cultura de la prevención. Con un programa de salud eficaz ayuda a:

1) Complementar las medidas de seguridad y salud en el trabajo integrándolas al sistema de gestión de la Salud y Seguridad en el Trabajo de la organización, a fin de contribuir al establecimiento y mantenimiento de un ambiente laboral seguro y saludable.

2) También contribuye a que los trabajadores desarrollen formas más efectivas de enfrentar los problemas laborales, personales o familiares que pueden afectar su bienestar y su desempeño en el trabajo, como el estrés, la violencia o el abuso del alcohol y las drogas.

3) Apoya a los trabajadores en el desarrollo de aptitudes para manejar sus padecimientos crónicos y para que sean proactivos en el cuidado de la salud, en el mejoramiento de hábitos saludables de vida, la calidad de su dieta y su sueño y su condición física.

4) Implica que las medidas emprendidas no sólo deben abordar estas cuestiones desde el punto de vista individual, sino también desde un punto de vista colectivo que esté relacionado estrechamente con la mejora de las condiciones laborales, el ambiente y la organización del trabajo, además de tomar en cuenta los contextos familiares, comunitarios y sociales.

La metodología SOLVE maneja un modelo llamado “ecológico” que reconoce que existen muchos factores que influyen sobre la salud. El comportamiento humano es

determinado por causas múltiples, de diferentes esferas de la vida, que se interrelacionan entre sí; por ejemplo, lo que hacen las personas tiene un impacto sobre el medio ambiente, pero también el medio ambiente tiene impacto sobre las personas, en una serie de interacciones complejas. La figura 43 muestra estas interacciones que determinan las condiciones de salud o enfermedad en los individuos.

Figura 43

El modelo ecológico de la salud



Fuente: Organización Integral del Trabajo SOLVE (2012) en El modelo ecológico adaptación de McLeroy et. al. 1988 p.13.

Desde el enfoque SOLVE, los factores que componen estas interacciones complejas son:

Factores intrapersonales - características individuales de la persona que son modificables, como el conocimiento, las actitudes.

Relaciones interpersonales – relaciones con la familia, amigos, vecinos, compañeros de trabajo y con conocidos, quienes pueden tener una gran influencia en cómo se comportan las personas respecto de su propia salud.

Factores organizacionales – las organizaciones, como los grupos de trabajo, agrupaciones profesionales etc. pueden tener efectos positivos o negativos sobre la salud.

4.4.1.¿Por qué invertir en la promoción de la salud en el lugar de trabajo?

La base de una empresa, son las personas que trabajan en ella y su cultura organizacional. Una empresa que vela por el cumplimiento de las garantías individuales de sus colaboradores y contemple los temas relativos al derecho a la salud, impacta positivamente tanto en beneficio de la empresa, como en los trabajadores; a su vez, la empresa reduce su siniestralidad pudiendo tener primas de riesgo controladas, lo cual implica un ahorro significativo, evita pago de multas por incumplimiento ante las inspecciones laborales, crea sentido de pertenencia y da seguridad a los empleados, mejora el clima laboral y el rendimiento de los trabajadores, reduciendo la rotación de personal y crea una imagen positiva de la empresa, impactando positivamente en la rentabilidad de la organización. Por su parte los trabajadores sienten orgullo por una empresa que se preocupa por sus colaboradores, evita el estrés y al sentirse más seguros y saludables, incrementa la motivación y estabilidad en el trabajo.

Algunos estudios sobre promoción de la salud en el lugar de trabajo en Europa han mostrado que cada euro gastado tiene un retorno sobre la inversión de entre 2.5 y 4.8 euros, reflejados en la reducción de los costos por ausentismo (BKK BV y HVBG, 1996, citado en SOLVE 2012). Los programas de promoción de la salud en el lugar de trabajo son una inversión efectiva. Pueden potenciar y extender los programas existentes de seguridad y salud en el trabajo ya que, al mantener a los trabajadores en forma y saludables, permiten conservar su capacidad de trabajar y de seguir siendo miembros activos y productivos de la sociedad. Al mismo tiempo contribuyen al bienestar de los trabajadores y sus empresas por medio de prácticas laborales más eficientes y rentables.

De acuerdo con la Organización Panamericana de la salud en Latino América se han realizado propuestas acorde a nuestra realidad y contextos actuales, una de ellas ha sido la *Estrategia para el fortalecimiento de la promoción de la salud en lugares de trabajo en América Latina y el Caribe* (OPS, 2000) donde se han realizado propuestas dirigidas a sensibilizar a los responsables en la toma de decisiones de sindicatos, empresas, instituciones públicas y privadas, ONG, con el fin de informar y educar a dichos sectores sobre la promoción a la salud en Latino América retomando la esencia de los programas de formación de SOLVE .

El programa de formación busca acciones sostenibles que puedan ser continuadas de manera fácil y económica en las empresas. El material de formación SOLVE está diseñado con un enfoque participativo, ya que todos los participantes deben tener un papel activo en el diseño de las políticas de SST y del programa de promoción de la salud. Basándose en el modelo de formación de formadores desarrollado a partir de los métodos y las teorías sobre la formación de adultos, está concebido para retomar los conocimientos de los participantes durante el curso y respaldar el diseño conjunto de programas entre la administración y los trabajadores. Por lo tanto, tiene una orientación práctica y usa lenguaje concreto y cotidiano.

El grupo objetivo del material de formación SOLVE, busca fomentar acciones en directores, gerentes, supervisores, trabajadores y sus representantes, médicos del trabajo e ingenieros de seguridad que tengan un interés concreto en introducir programas preventivos que se ocupen de los peligros psicosociales y de la promoción de la salud dentro de sus empresas. Fue concebido para difundirlo ampliamente en instituciones, organizaciones y compañías que se ocupen de la promoción de la salud en el lugar de trabajo, básicamente para los encargados de gestionar la SST.

La OIT diseñó SOLVE con miras a integrar la promoción de la salud a las políticas de SST en el lugar de trabajo. El material de formación SOLVE se enfoca en la promoción de la salud y el bienestar en el trabajo por medio del diseño de políticas y acciones que aborden las siguientes áreas y sus interacciones:

Salud psicosocial: – estrés, violencia psicológica y física

Potenciales adicciones: – consumo de tabaco, consumo de alcohol y drogas

Hábitos saludables de vida: – nutrición, ejercicio o actividad física, sueño saludable, VIH y SIDA.

Por tanto, es necesario reiterar que, siendo estos programas dirigidos a los tomadores de decisiones, líderes, empresarios, gobiernos, sindicatos, se requiere de un trabajo conjunto donde todos los actores involucrados participen a fin de llevar a cabo este tipo de estrategias que ya se han puesto en práctica en países del primer mundo y será necesario adaptar y trabajar de acuerdo a nuestro contexto actual.

4.5. Las competencias para la salud y la seguridad en el trabajo en el liderazgo

De todas las competencias (organizacionales y también individuales) necesarias para crear y promover empresas seguras y saludables, el liderazgo es clave para mantener a la organización proactiva y comprometida hacia esta meta. Ello queda reflejado en su visión y en su misión; el líder da ejemplo, pone los recursos necesarios, prioriza la salud y la seguridad frente a la productividad, vela por que se desarrollen procesos/procedimientos y promueve la responsabilidad en todos los miembros de la organización para garantizar un comportamiento seguro y eficiente. (Romero, M, Bestratén, M. 2018, p.3)

Para la gestión de riesgos en el trabajo es indiscutible el papel que juegan las políticas gubernamentales, los patrones y trabajadores donde adquiere relevancia el papel de los líderes en materia preventiva del centro de trabajo ya que son quienes, con apoyo de la dirección, marcan el camino a seguir en esta materia.

Un entorno claramente orientado a la seguridad y salud desarrollan competencias individuales alineadas con las organizacionales. De acuerdo al Instituto Nacional de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo (INSSBT, 2020), algunos indicadores de la competencia organizacional “*Orientación a la Seguridad y Salud*” son:

- Generar políticas en materia preventiva, difundirlas y vivirlas en el entorno de trabajo.
- Se realizan reuniones específicas de seguridad promoviendo los valores y la cultura de la salud.
- Se fomenta la participación de los trabajadores en los aspectos relativos a la seguridad y salud.
- Se forma en competencias del autocuidado y buenas prácticas en cada proceso o procedimiento.
- Se desarrollan destrezas en los trabajadores a través de procesos de aprendizaje permanente.
- Se entrena a identificar situaciones de riesgo y conductas inseguras.
- Se realizan simulaciones de actividades de riesgo.

- Se antepone la seguridad a la productividad.
- No se fuerza a actuar si se ha identificado una posible situación de riesgo.
- Se forma e informa a los trabajadores para que realicen sus funciones con seguridad y sobre distintos aspectos de seguridad y la salud.
- Se proporcionan Equipos de Protección Personal (EPP) adecuados y se asegura de que se usen y mantienen correctamente.
- Se realizan las evaluaciones de riesgos periódicamente y ante cambios que las precisan.
- Se realizan auditorías periódicas de seguridad y salud.
- Se proporciona feedback positivo y reconocimiento del desempeño.
- Se promueve y cuida que las personas se desarrollen en el trabajo y se impliquen en él.
- Se cuenta con indicadores de desempeño

Contar con indicadores de desempeño en este rubro, es fundamental, en este caso aplica la frase de que “lo que no se mide, no se controla, y lo que no se controla, no se puede mejorar”, en lo que a la salud y seguridad respecta, cobra mayor relevancia ya que impacta directamente a las personas que son el eje principal del proceso productivo.

En la tabla 13 se expone un ejemplo sobre la inclusión de competencias e indicadores de seguridad, recordando que cada organización define que competencias a evaluar y cuáles serán los indicadores para medir el desempeño.

Tabla 13

Ejemplo de inclusión de competencias e indicadores de seguridad en un puesto de trabajo comercial

COMPETENCIAS	NIVELES				INDICADORES DE DESEMPEÑO
	1 INSATIS- FACTORIO	2 INTERME- DIO	3 SATISFAC- TORIO	4 EXCEP- CIONAL	
Orientación al logro		x			<ul style="list-style-type: none"> Establece retos estimulantes. Mide su desempeño. Mejora resultados innovando.
Impacto e influencia		x			<ul style="list-style-type: none"> Utiliza persuasión directa, hechos y cifras. Adapta las presentaciones a su audiencia. Muestra preocupación por su reputación profesional.
Pensamiento analítico			x		<ul style="list-style-type: none"> Reconoce las acciones clave y los problemas ocultos. Anticipa obstáculos. Resuelve los problemas sistemáticamente. Realiza conclusiones lógicas. Ve consecuencias e implicaciones de sus actos.
Iniciativa		x			<ul style="list-style-type: none"> Persevera en la resolución de problemas. Resuelve los problemas sin pedir ayuda.
Comprensión relaciones interpersonales		x			<ul style="list-style-type: none"> Comprende las actitudes, intereses y necesidades de los demás. Mantiene relaciones empáticas con clientes y en el trabajo.
Iniciativa		x			<ul style="list-style-type: none"> Persevera en la resolución de problemas. Resuelve los problemas sin pedir ayuda.
Comprensión relaciones interpersonales		x			<ul style="list-style-type: none"> Comprende las actitudes, intereses y necesidades de los demás. Mantiene relaciones empáticas con clientes y en el trabajo.
Conocimiento del producto				x	<ul style="list-style-type: none"> Es especialista en su actividad, conoce bien el mercado y los productos que ofrece. Dispone de criterios claros de necesidades a cubrir.
Autoprotección, Conducción segura			x		<ul style="list-style-type: none"> Cuida y mantiene en buen estado el vehículo. Conduce en adecuadas condiciones físicas y mentales. Coloca el material en el vehículo de forma segura y estabilizada para que no se desplace. Maneja los materiales de forma segura y ergonómica Presta total atención a la conducción, evitando distracciones. Respetar con rigor las normas de circulación, especialmente los límites de velocidad. Adapta la conducción a las condiciones climáticas, rutas seguras, etc. Respetar los horarios de descanso.

Tabla 1. Ejemplo de inclusión de competencias e indicadores de seguridad en un puesto de trabajo de Comercial.

Fuente: Instituto Nacional de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo (INSSBT) Mar 2018, p.9

Un sistema de gestión en materia preventiva identifica las competencias clave de cada puesto de trabajo, escuchando las propias necesidades de aquellos que han de desempeñarlo; se clasifican y se evalúan a través del desempeño. Y luego, con base al grado de cumplimiento y las necesidades detectadas, se establece el correspondiente plan de formación que permita, no solo incrementar gradualmente las competencias requeridas, sino también facilitar el crecimiento de las personas en su carrera profesional.

Necesariamente, el desarrollo de las competencias y del talento requieren de una organización que se fundamente en valores y sitúe a las personas en el corazón de los sistemas, armonizando los intereses del trabajador con los de la organización y su entorno, es decir, un trabajador aspira a aprender cosas nuevas, a profesionalizarse y crecer dentro de una organización, al mismo tiempo de contribuir para que la organización se desarrolle de igual forma, sea rentable y competitiva para dar fuentes de empleo y aportar a la sociedad, todo ello debe estar plasmado en la filosofía de la organización y ser permeado al interior de la organización, de manera que el papel de la alta dirección es quien da rumbo a la organización, cuando se tiene esta visión, la forma de administrar los elementos materiales, técnicos y humanos van encaminados en este caso que estamos tratando, al desarrollo del personal, por ende, a la formación de las personas basada en competencias profesionales que le permitan desarrollar sus talentos y aportar a la empresa.

En este sentido se requiere de un liderazgo transformador que sea un agente de cambio, que se involucre en pro de generar espacios productivos, seguros y armoniosos.

“Hay líderes que saben sacar lo mejor de su equipo, motivan, comprometen, inspiran, escuchan y hacen sentir a las personas como parte de algo importante, comparten su pasión y dedicación. El líder resonante cultiva las competencias de autoconocimiento, autogestión, conciencia social y manejo de las relaciones sociales. Actúa con claridad mental, no sólo siguiendo un impulso, y de esta manera puede guiar los sentimientos e inteligencia de otros para construir relaciones sólidas.” (Richard Boyatzis, en Romero, Bestratén 2018 p.4.)

El reto en la gestión de colaboradores consiste en identificar el talento humano que cada uno tiene y potenciarlo a través de procesos formativos más flexibles y significativos

acorde a situaciones de la vida diaria con la guía de líderes que influyan positivamente en buenas prácticas de trabajo, con sentido de logro y reconocimiento, pero, sobre todo, en apego con el reconocimiento y el respeto a sus derechos fundamentales.

En esta dimensión social del trabajo; estar aprendiendo y enseñando son cualidades esenciales de los líderes. Es importante aprender a relacionarse desde el propósito compartido, asumiendo el desarrollo y la innovación a él asociada desde todos los niveles, también en el desarrollo de las competencias orientadas a la seguridad y la salud, como pilares del desarrollo empresarial y profesional. El resultado del trabajo de un equipo talentoso y comprometido en su ámbito de responsabilidad y actuación, multiplica el efecto de los talentos individuales y lleva a la empresa a alcanzar su propósito de excelencia. El talento atrae talento, y las personas talentosas trabajando en equipo en un marco de confianza ven crecer notoriamente sus capacidades y potencialidades.

Por esta razón la propuesta está enfocada al desarrollo de un fuerte liderazgo con las competencias que integran los 4 saberes en pro de conservar lo más valioso que tenemos los seres humanos: la vida y la salud; con la clara visión de que si el trabajo es una fuente de satisfacción personal y es el lugar donde podemos desarrollar nuestras potencialidades y la forma de ganar sustento, no perdamos la salud a costa de ello.

La educación para la salud y seguridad puede ser vista como una parte integral del pilar “aprender a ser”, ya que busca fomentar el desarrollo personal y social de los individuos, así como su capacidad para tomar decisiones informadas y responsables en relación con su propia salud y bienestar.

Valoración crítica

Mi trayectoria laboral en el área de Recursos Humanos, particularmente en el departamento de capacitación, me ha dado la oportunidad de compartir experiencias y aprendizajes, así como tomar conciencia sobre los retos y desafíos del quehacer pedagógico enfocado al desarrollo del personal; sin duda alguna muchas son las acciones que se pueden lograr desde el campo de la educación, como también es preciso considerar, los límites y alcances de nuestra propia labor.

Considerando que en México, más del 90% de empresas pertenecen a la micro, pequeña y mediana empresa, el desafío es mayor al no contar con los sistemas, políticas, tecnología y condiciones a las de los países del primer mundo, aunado a las brechas sociales, así como el rezago educativo, razón por la cual, se ha trabajado con los recursos disponibles, con logros y desaciertos y sobre todo con la plena consciencia de que hay un campo de trabajo donde nuestro papel como profesionales en educación podemos participar activamente en el mundo laboral.

Ha sido muy gratificante y lo considero un logro, el haber creado lazos de confianza y compañerismo en distintos niveles de la población trabajadora, particularmente en el caso del personal operativo donde se ha trabajado de manera ininterrumpida, lo que a su vez ha representado un reto mayor dado que el nivel educativo con el que cuenta este sector de la población trabajadora en TPM, considerando que el 75% del personal en ese nivel, apenas cuenta con educación básica; por lo que se implementaron campañas de educación para certificar nivel primaria con muy buenos resultados ya que son mínimas las personas que al día de hoy no cuentan con esta acreditación en su mayoría tienen secundaria, considerando que hasta hoy para pertenecer a TPM basta con solo contar con nivel básico de educación para niveles operativos, es una situación que se ha planteado con los altos mandos ya que ciertas funciones laborales, requieren de un mínimo de conocimientos en matemáticas básicas por ejemplo o conocimientos de lectura y redacción que generalmente se ocupan para la actividad laboral; esto nos ha llevado a enfocar el desarrollo de competencias básicas, este tipo de competencias se ha trabajado bajo el esquema de educación de adultos con material y apoyo del Instituto Nacional de Educación de Adultos (INEA). Por tanto, tal como se

planteó en el capítulo primero, uno de los mayores retos consiste en la profesionalización del personal en todos los niveles de la organización.

Por otro lado, el personal que integra la plantilla de mandos medios o personal táctico, es la población trabajadora que tiene personal a su cargo, en este nivel solo el 15 % tiene una preparación a nivel medio superior, razón por la cual se ha trabajado en el desarrollo de competencias integrales, en este punto nos encontramos en ciertas posiciones sobre todo las de mayor antigüedad, con resistencia al cambio y se han realizado propuestas para fortalecer las competencias requeridas en esos cargos ya que representan un punto clave para que a través de su ejemplo se pueda hacer extensivo hacia los demás niveles.

El tema del nivel bajo nivel educativo y la falta de actualización del personal clave dentro de una organización, muestra una realidad que en el ámbito organizacional representan insuficiencias e impacta directamente no solo en la productividad de la organización sino en la estabilidad del personal bajo su cargo; por esta razón la profesionalización es una tarea fundamental en todos los niveles de la empresa entendida como una preparación permanente de los colaboradores para que cuenten con las herramientas básicas necesarias y en este sentido posibiliten la adquisición de nuevas competencias que le faciliten su labor y propicien su desarrollo personal. En esta misma línea, a pesar de que se dio apoyo a un grupo de trabajadores que tuvo la iniciativa de concluir sus estudios a nivel preparatoria, es un hecho que se tiene que incentivar y motivar al personal para continuar con su desarrollo personal y profesional.

Más aún en los niveles estratégicos, resulta fundamental, la profesionalización y actualización sobre los temas propios del proceso productivo, innovación, mejora continua y todos aquellos requerimientos de nuestro cliente interno y externo (auditores, clientes, etc.) pero sobre todo en los temas enfocados al desarrollo de personal, habilidades directivas y habilidades sociales, más aún cuando se aborda el tema de las competencias que se requieren para el trabajo en la actualidad, las brechas son amplias, hay mucho por hacer, por lo que es necesario involucrar a los altos mandos para que un enfoque como el de competencias integrales se pueda permear en todos los niveles de la organización, con una proyección a futuro para que quienes vayan a ocupar estos niveles cuenten con las competencias necesarias

para esa responsabilidad y que esta formación sea integral, esto es, trabajar con el plan de sucesión.

Actualmente se maneja que Recursos humanos debe ser un socio estratégico de la organización al considerar que ya no se trata de realizar funciones meramente mecánicas o administrativas como el manejo de nóminas, gestión de prestaciones sociales, prestar servicios generales al interior de la organización sino que se debe aportar valor, es decir interactuar y trabajar con todas las áreas, integrar, fortalecer, generar propuestas para crear mejores entornos de trabajo, no solamente por cumplimiento legal sino para mejorar realmente las condiciones de las personas al interior de su actividad laboral. En mi experiencia puedo decir que hoy en día es fundamental hacer equipo con los altos mandos de otras áreas ya que ha sido un gran desafío integrar y hacer sinergia a niveles gerencial y directivo de las diferentes áreas como producción, mantenimiento, logística, control de calidad, y dentro de la propia área de Recursos Humanos, a fin de generar y proponer de manera conjunta y lograr resultados por el bien común de quienes forman parte de la empresa.

De igual forma es preciso considerar que en las organizaciones actuales se contemplen los resultados de forma inmediata, cuando en realidad es un proceso que lleva su tiempo, más aún cuando se cuenta con numerosos puestos de trabajo y si se contempla una evaluación individual por cada competencia, por poner un ejemplo, representa inversión de tiempo importante que en muchas veces no cuenta con ello.

En términos generales, para desarrollar un programa por competencias resulta apremiante cambiar totalmente la conceptualización tradicional que se tiene de la capacitación, de la elaboración de planes y programas bajo este enfoque ya que se puede pensar que se trabaja por competencias sólo por tocar temas relativos a los conocimientos, habilidades y actitudes, pero no por vivirlos de manera estructurada, planeada, invirtiendo en recursos técnicos, humanos y en su caso financieros.

Se trata entonces de incorporar a la cultura de la organización, la gestión de recursos humanos por competencias donde ya no es tarea sólo del área de Desarrollo de personal, Recursos Humanos o capacitación, sino que se parte de la cultura misma de la organización y considerar todas las piezas que integran el enfoque por competencias.

Un enfoque por competencias empieza por la filosofía de la organización, contempla la gestión de los recursos humanos (análisis de puestos, selección, capacitación, evaluación del desempeño, hasta planes de vida y de carrera y planes de sucesión) e incorporación del enfoque en todas las áreas y niveles. Se trata entonces de crear primero un ambiente de aprendizaje interno, y formar a quienes gestionan tal proyecto.

La realidad es que efectivamente, apostar por un enfoque en competencias implica un cambio en la forma de visualizar todos los procesos, donde el proceso educativo adquiere relevancia, por lo que se requieren cambios de fondo, tiempo, inversión y formación por parte del personal que gestione esta actividad ya que podemos pensar que estamos trabajando en el enfoque sólo por impartir capacitación con temas sobre conocimientos, habilidades, actitudes y valores, cuando en la realidad implica muchos cambios en la forma de administrar la organización y sobre todo de inversión. También se puede dar el caso de capacitar por capacitar solo por “cubrir el requisito” ya que hoy día cada vez más los clientes externos llevan a cabo auditorías y es requisito indispensable asegurar las competencias del personal.

En mi experiencia, el tema de formación de competencias en materia de salud y seguridad en el trabajo, está adquiriendo relevancia hoy en día, incluso se requiere que desde la alta dirección se tengan este tipo de competencias por parte de los líderes, ya que es a partir de esos niveles donde surgen los cambios transformadores, en la medida que dentro de las habilidades de liderazgo se incorporen las competencias en pro de salvaguardar la integridad de los colaboradores y fomentar la cultura del autocuidado, disciplina, orden, entre otros, se lograrán cambios positivos respecto a las condiciones de trabajo tan cuestionadas en los países en vías de desarrollo como el nuestro.

Nosotros como facilitadores del enfoque por competencias tenemos que desarrollar esfuerzos en el diseño de programas y acciones educativas más flexibles y dinámicos considerando en no caer en el academicismo y la instrucción, debemos romper el paradigma tradicional de aprendizaje.

Aun cuando se han realizado esfuerzos en materia de salud y seguridad en TPM, no han sido suficientes, ya que no todo recae sólo en formar líderes y concientizar al trabajador, por ejemplo, para utilizar el Equipo de Protección Personal se hacen campañas sobre la importancia de portarlo, cómo deben emplearlo, cómo se le debe dar mantenimiento a su

equipo etc. Sin embargo, esa es la última actividad que debe considerarse; la primera es mitigar el origen de la probable fuente de enfermedad que pueda gestarse, por medio por ejemplo de análisis de riesgos, de el óptimo funcionamiento de las maquinarias , herramientas, tecnología más sofisticada, o por lo menos tecnología que minimice los riesgos por enfermedad, pero eso requiere de inversión, lo mismo que al trabajar con materias primas que no cuentan con sus respectivas hojas de seguridad pero son menos costosas, a la larga pueden tener afectaciones a la salud del trabajador. Un elemento clave para promover la salud y seguridad en el trabajo es privilegiar la seguridad a la productividad, considero hoy día, aun no es de esa forma.

En mi experiencia profesional, en una conferencia sobre a salud y seguridad escuche decir que *“la seguridad y la salud en el trabajo es cuestión de valores”* haciendo referencia en que muchas veces el empresario dice que el recurso más importante dentro de la organización es el humano, pero cuando se da cuenta de que para preservar la salud y seguridad en el trabajo se tiene que invertir, muchos empresarios desisten, otros, en el peor de los casos, prefieren “amortizar” las sanciones por incumplimiento a la legislación otorgando “cuotas” a la autoridad laboral en vez de eliminar de origen las causas de riesgos laborales...sin duda las condiciones en general de la empresa manufacturera en México, representa una área de oportunidad mayúscula, por lo que quienes tenemos un nivel de responsabilidad dentro de una organización, como parte de un sistema , no debemos desistir y es parte de nuestra práctica profesional, proponer y llevar a cabo acciones en pro de bienestar de los colaboradores que para hacer conciencia a la población trabajadora en este tema, hay aún mucho que hacer.

En cuanto a los retos que tuvimos que enfrentar como equipo de trabajo en materia de salud, particularmente ante la pandemia por Covid 19, fue en primera instancia, identificar el estado de salud de la población trabajadora ya que al detectar situaciones de comorbilidad, representaba mayor vulnerabilidad, y el riesgo era mayor, por lo que se llevaron a cabo las indicaciones gubernamentales a fin de promover temas de salud a toda la población; en se sentido se detectaron carencias en servicio médico, al no tener un control estricto sobre los expedientes médicos, así como programas preventivos y el seguimiento a los mismos, ya que por ejemplo, un número considerable de trabajadores presentaron

sobrepeso, sedentarismo y estaban en riesgo de detonar en otras enfermedades silenciosas si no se gestionaba de forma correcta, por lo que un hallazgo mayor, se detectó en esa área.

En ese sentido, para efectos de promoción a la salud, se trabajó con lo que estuvo a nuestro alcance, ya que había que dar cumplimiento a las autoridades sanitarias donde nos requerían capacitaciones de la plataforma del Instituto Mexicano del Seguro Social “CLIMSS”, son cursos muy completos, su diseño es muy didáctico, el lenguaje es claro, preciso, propio de la educación de adultos; sin embargo tiene áreas de mejora, desde mi perspectiva es que son muy extensos y ocasionalmente la metodología de evaluación era confusa. Por esta razón se adecuaron los cursos y las evaluaciones de tal forma que fueran más simplificados sin perder la esencia de los contenidos, una vez que se diseñaron, se tuvo el visto bueno del médico de la empresa y se grabó la explicación de cada diapositiva, enviándose como un archivo de video mismo que se puede encontrar en YouTube y finalmente se difundió a través de la plataforma WhatsApp para que los colaboradores pudieran tener mayor facilidad al acceso, lo que nos dejó entrever que teníamos una población con muchos analfabetas digitales por lo que se les tuvo que orientar para el manejo de sus equipos móviles. La forma en cómo se llevó la evaluación fue a través de cuestionarios elaborados en la plataforma de Google forms, enviando la liga vía WhatsApp y teniendo un control en Excel; en esta actividad, se tuvo al principio mucha resistencia al cambio, por ser algo nuevo, sólo estaban acostumbrados a la capacitación presencial, sin embargo, de forma paulatina ha sido una nueva modalidad que se ha incorporado a las estrategias de capacitación.

En suma, podría mencionar que para llevar a cabo las actividades antes descritas, haciendo un autoanálisis de mi desempeño, y considerando las competencias requeridas por parte del profesional encargado de los procesos de capacitación, retomo del artículo de Escartín (2012) *las competencias del pedagogo como instructor*, que si bien es un artículo que hace referencia a las competencias con las que el pedagogo debe contar en el ámbito de la capacitación, específicamente en la instrucción, me parece rescatable considerar dichas competencias con el fin de identificar en este caso tanto mis fortalezas como áreas de oportunidad.

Las competencias en cuestión, son aquellas que están enfocadas a la gestión de los recursos disponibles para el proceso de capacitación, como, por ejemplo: gestión del tiempo, resolución de problemas, orientación al aprendizaje y planificación; la autora las refiere como competencias didácticas. Escartín (2012, p.6)

Las competencias verbales, suponen claridad y eficacia en la comunicación, organización estructurada del discurso, adaptación a la audiencia, complementariedad entre el lenguaje verbal y corporal, uso adecuado del tono de la voz y de los medios de apoyo y, en general, la capacidad de transmitir realmente lo que se pretende comunica, por ejemplo, las competencias de comunicación verbal, interpersonal, manejo de conflictos y negociación. (Villa, 2008 citado por Escartín 2012)

Las competencias éticas. Son aquellas competencias que hacen dirigir al capacitador hacia todo lo que es o significa bien, vivencia de sentido, realización de la persona, sentido de justicia y perseverar en dicho bien moral (Villa, 2008 citado por Escartín 2012).

Desde mi perspectiva, las competencias que he reforzado a lo largo de mi trayectoria y representan para mí una fortaleza en el ejercicio de mi práctica profesional, son las competencias verbales, ya que me han permitido expresar ideas, saberes y sentimientos propios a través de la palabra adaptándome y comprendiendo las características de los grupos con los que he interactuado en la gran mayoría. De la misma forma, así lo considero con la competencia de comunicación interpersonal, dando pie a relacionarme positivamente con otras personas a través de una escucha empática y a través de la expresión clara y asertiva por medios verbales y no verbales, creando en su mayoría buena interacción con el personal.

Las competencias que más me ha costado construir, son la resolución de conflictos y negociación ya que muchas de las experiencias de esta índole se han presentado entre compañeros y sus superiores o incluso entre niveles gerenciales, y dada su autoridad, ha complicado la solución ante determinadas situaciones.

En cuanto a las competencias de gestión del tiempo, es una competencia esencial que nos ayuda a establecer prioridades claras en el corto, mediano y largo plazo, con el fin de lograr las metas en los plazos establecidos, el punto es que en ocasiones desde los niveles más altos llega una lluvia de indicaciones adicionales que se tienen que cumplir, lo cual altera los tiempos y en ocasiones altera nuestro programa por lo que en varias ocasiones no

se cumplió en tiempo y forma, por lo que se realizaron los ajustes para dar cumplimiento a lo planificado.

Es importante considerar que en el día a día se tiene que tener el criterio para la toma de decisiones y elegir las mejores alternativas para actuar ante cualquier disyuntiva, responsabilizándose por las consecuencias que puede implicar con una visión de equipo, motivando al personal, influyendo positivamente en las personas, por lo que el liderazgo es una competencia elemental que se construye paulatinamente en la práctica diaria pero también es necesario preocuparnos por nuestra autoformación y desarrollo de quienes tenemos un papel activo, y de responsabilidad en la organización.

Finalmente puedo concluir que a quienes nos ha tocado la responsabilidad de ejercer un rol como agentes de cambio, debemos asumirlo con compromiso, responsabilidad y sobre todo pasión por nuestra profesión, ya que nos encontraremos con situaciones que en muchos casos nos pueden generar impotencia o hasta de frustración, pero es precisamente la vocación la que nos da el impulso por continuar con el afán de contribuir con nuestra práctica profesional en la construcción de un trabajo digno como lo estipula el precepto *ideal* de la OIT, lo cual significa la oportunidad de acceder a un empleo donde podamos sentirnos productivos a través de un buen desempeño y con ello aportemos a la sociedad y a nuestro país, que nos sintamos seguros al ejercer nuestra actividad laboral y no nos enfermemos por causa de ella, donde se respeten los derechos humanos de las personas y sobre todo un lugar donde se tengan oportunidades para todos y se puedan construir y desarrollar competencias que permitan maximizar nuestras potencialidades como parte de un proyecto y propósito de vida y de carrera. Todo ello no se da solo ni de manera automática, por lo que nosotros como profesionales en la educación debemos prepararnos en este ámbito, e involucrarnos para poder aportar y construir junto con otras disciplinas, enriqueciendo nuestra visión respecto al trabajo, reconociendo la gama de relaciones que interactúan alrededor de este y que influyen en las personas, con una mirada integradora podemos aportar en la construcción de espacios más seguros y saludables para el resto de la población.

Conclusiones generales

La educación hoy en día se encuentra frente a un panorama desafiante, así como grandes oportunidades ante las demandas y necesidades de nuestro contexto actual, en una era del conocimiento, información y comunicación global, es importante rescatar la necesidad de un enfoque centrado en el ser humano como lo ha señalado reiteradamente la UNESCO, hoy en día ya no basta con que una persona cuente con un cúmulo de conocimientos teóricos, ni tampoco basta desarrollar sólo actitudes y valores para hacer frente a la dinámica de nuestro tiempo, menos aún, que se reduzca a una visión utilitarista de la persona; es necesario integrar en nuestra formación los cuatro saberes a que nos invita la educación integral y fortalecerlos en nuestro trayecto de vida.

En el llamado a la acción que hace Jaques Delors, la educación integral juega un papel crucial, trascendiendo las aulas, en la vida laboral y social alineado con la declaración de los derechos humanos donde: “La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales; favorecerá la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y todos los grupos étnicos o religiosos, y promoverá el desarrollo de las actividades de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz.” (Declaración de los Derechos Humanos, Art. 26, párrafo 2)

Naciones Unidas impulsa esta visión del desarrollo humano integral contribuyendo a la calidad de vida, salud y trabajo, como una dimensión importante en la vida de cada persona, construyendo competencias para afrontar y construir nuevas posibilidades, contemplando a su vez, el desarrollo social en términos de equidad, ciudadanía, que tiene que ver y aplica a los cambios en el mundo, como los relativos a la convivencia como seres humanos, al respeto por la diversidad cultural, a la sustentabilidad, al cambio climático, es decir, abarca todas las esferas de la persona cuyas implicaciones nos competen al ser ciudadanos del mundo en esta gran aldea global.

En este punto, me parece oportuno considerar que de acuerdo a la propuesta de la UNESCO se plantean objetivos muy importantes, necesarios y desafiantes; sin embargo, son muchas los requerimientos, ya que las brechas sociales se acentúan cada vez más, los contextos son distintos entre cada continente, y en términos de temporalidad, vale la pena preguntar en

nuestro entorno Latinoamericano si ¿para el 2030 con los escasos recursos que contamos podríamos alcanzar estos objetivos? en la propuesta del informe no queda claro una metodología, pero si el llamado a la acción de muchos actores, entre ellos de la educación. En el caso particular del papel de la educación y en específico de las competencias requeridas para hacer frente a estas problemáticas, implica una serie de acciones conjuntas, reformas, generación de políticas, y de recursos en los distintos niveles, aunado a los grandes retos que tiene la educación, principalmente por el rezago que ha sido más acentuado por la pandemia y la falta de recursos para vitalizar este aspecto.

Por otro lado, si bien, uno de los grandes desafíos es construir competencias profesionales de manera integral en los centros de trabajo, hay que tomar conciencia sobre una realidad innegable, para empezar, reconociendo las condiciones actuales de trabajo hoy en día, particularmente en el caso de México implica una tarea mayúscula, de inicio, por la dificultad por respetar los derechos fundamentales de los trabajadores contemplando que la mayor parte de las empresas en nuestra economía nacional, son micro, pequeñas y medianas empresas; incipientes aún en estos temas o en el mejor de los casos cumplen el requisito por mero trámite legal por lo que todavía estos temas no cobran ni la importancia ni el reconocimiento que amerita, sin embargo considero que así como es una desventaja, también puede representar una ventana de oportunidad a los profesionales, un campo de acción para la sensibilización sobre la concepción del trabajo mismo con un enfoque más humano, por lo tanto integral.

A su vez, el sistema educativo tendría que articular desde la educación básica, hasta la profesional, elementos para construir estos saberes integrales en sus dimensiones del saber, saber hacer y saber ser, y dar continuidad con esta formación al pasar de la vida académica al espacio laboral de manera permanente. A los profesionales quienes laboramos al interior de una organización, es necesario prepararnos en el tema, actualizarnos, estudiar, desarrollar y presentar propuestas concretas a la alta dirección con objetivos bien identificados, acciones definidas que en este caso posibiliten la construcción de competencias que den respuesta a los propósitos como organización pero que sea rebasada la visión conductual, o funcionalista, apostando por potenciar el desarrollo y el talento de las personas que conformamos las organizaciones.

En mi experiencia laboral, el tema de la formación de competencias integrales, ha sido uno de los mayores retos que me ha dejado grandes aprendizajes; en particular me apasionó el

tema de la seguridad y salud en el trabajo, es un terreno espinoso que deja ver muchas cuestiones de fondo, la enfermedad y accidentabilidad sobre todo en la industria manufacturera es un problema muy grave, la enfermedad es origen de múltiples factores y dejando de lado aquellos que no están a nuestro alcance, es nuestro deber enfocarnos en los que si lo están, si bien es un tema que se ha mirado básicamente bajo la mirada biomédica, la realidad es que se fortalece al trabajar con otras disciplinas como las humanistas.

En nuestra sociedad mexicana es precario el tema de la cultura de la prevención, aun cuando día a día la falta de ésta, cobra vidas humanas con afectaciones naturalmente a la persona que lo vive, a su familia, pero con un enorme impacto al resto de la sociedad, y es que el hecho de que el tema de prevención en salud física y ahora con el auge de las enfermedades mentales asociadas a los factores de riesgo psicosocial (FRPS) no forme parte de nuestra cultura como en otros países desarrollados, no implica que sigamos en la misma situación, que seamos indiferentes ante este panorama, por el contrario se requiere retomar, estudiar y trabajar en lo que ya existe, en México contamos con Reglamentos y normas claras para los espacios laborales pero no basta, hay que hacerlas realidad y sobre todo, partir desde donde se gesta la educación básica hasta la educación profesional, como parte fundamental en el desarrollo curricular y continuar dicha formación de manera que se vincule al trabajo y se refuerce de manera permanente.

Para construir una cultura de la salud y seguridad en el centro de trabajo es necesario integrar este tema de manera trasversal dentro de la formación basada en competencias, donde los conocimientos teóricos son fundamentales para desarrollar cualquier actividad técnica o profesional, los saberes prácticos posibilitan las habilidades y destrezas, estos saberes vinculados con actitudes y valores nos llevan a la reflexión, sensibilizan sobre la importancia del tema y dan cabida al logro de los objetivos en los temas preventivos.

Sin duda alguna, un elemento destacable para el logro de cualquier proyecto, es el trabajo multidisciplinario, si se requiere trabajar con competencias enfocadas al desarrollo de saberes teórico prácticos se cuenta con personal experto en cada área del conocimiento, si se requiere temas de sensibilización, actitudes y valores, es un tema humano que recae en perfiles humanísticos como el nuestro, y juntos podemos construir en este caso, proyectos, presentaciones y propuestas que sumen a dar respuesta a las necesidades latentes donde nos desenvolvamos a través de nuestra práctica profesional.

Como lo he expresado, en mi trayectoria, he tenido la oportunidad de colaborar con administradores, contadores, trabajadores sociales, ingenieros químicos, industriales, ingenieros en gestión empresarial, ingenieros en sistemas, ingenieros químicos, médicos del trabajo, psicólogos, tanatólogos, abogados, contadores, etc. En definición, he tenido la oportunidad de formar equipos de trabajo integrando profesionales de diferentes trayectorias profesionales.

A su vez, he trabajado con personal operativo, mandos medios, personal gerencial y directivo, aunado a una diversidad cultural, ya que a nivel gerencial y directivo algunos son de nacionalidad extranjera, lo que conlleva entender otras culturas y al desafío de superar las visiones fragmentadas entre cada disciplina y cultura.

Trabajar con equipos multidisciplinarios, nos ayuda a comprender mejor el entorno laboral, enriquecer lo que ya sabíamos y aprender del otro: un aspecto que me parece imprescindible, es aprender a trabajar reconociendo y superando nuestras diferencias a fin de tener esta complementariedad enfocado a un mismo fin. De ello se rescatan algunos elementos de las competencias interculturales, si bien no se trabaja a diario con personas con diferentes idiomas o etnias, si trabajamos con personal con una cosmovisión distinta y para el logro de cualquier proyecto de trabajo, vale la pena rescatar dentro del trabajo multidisciplinar, la gestión de competencias interculturales a fin de reconocer y respetar la diferencia ante puntos de vista y posturas diferentes a la nuestra.

El desarrollo de competencias interculturales facilita las relaciones e interacciones entre personas diferentes, a trabajar con grupos heterogéneos por lo que debemos aplicar la tolerancia, el fortalecimiento del respeto entre todos básicamente. El desarrollo de competencias interculturales de acuerdo a la UNESCO, implica:

- Respeto (valorar a los otros)
- Autoconsciencia (comprender los lentes a través de los cuales uno ve el mundo)
- Ver desde otras perspectivas (visión del mundo)
- Escuchar
- Adaptación y resiliencia

El desarrollo de competencias interculturales se hace necesario en los equipos de trabajo, al interactuar constantemente, ya que no nos desarrollamos en forma aislada y estas competencias las vamos construyendo de manera formal e informal en la práctica diaria; más aún si el papel que nos toca desempeñar para el logro de proyectos, comprende el trabajo con otros y dirigirlos, la responsabilidad es mayor y adquiere un carácter imperante.

El informe de Jaques Delors, ya contemplaba como uno de los pilares, el aprender a vivir juntos, en un mundo creciente y globalizado, se hace cada vez más necesario, las personas como seres sociales interactuamos de manera constante con otros, en una pequeña escala, a nivel organizacional, los proyectos laborales se pueden ver afectados al haber malos entendidos, falta de comunicación, conflictos entre varias disciplinas, por lo que se hace necesario el diálogo, la comunicación en los equipos de trabajo ante cualquier proyecto que se pretenda implementar. En esa línea, considero que ha sido y sigue siendo uno de los aprendizajes más significativos en mi práctica como profesional de la educación.

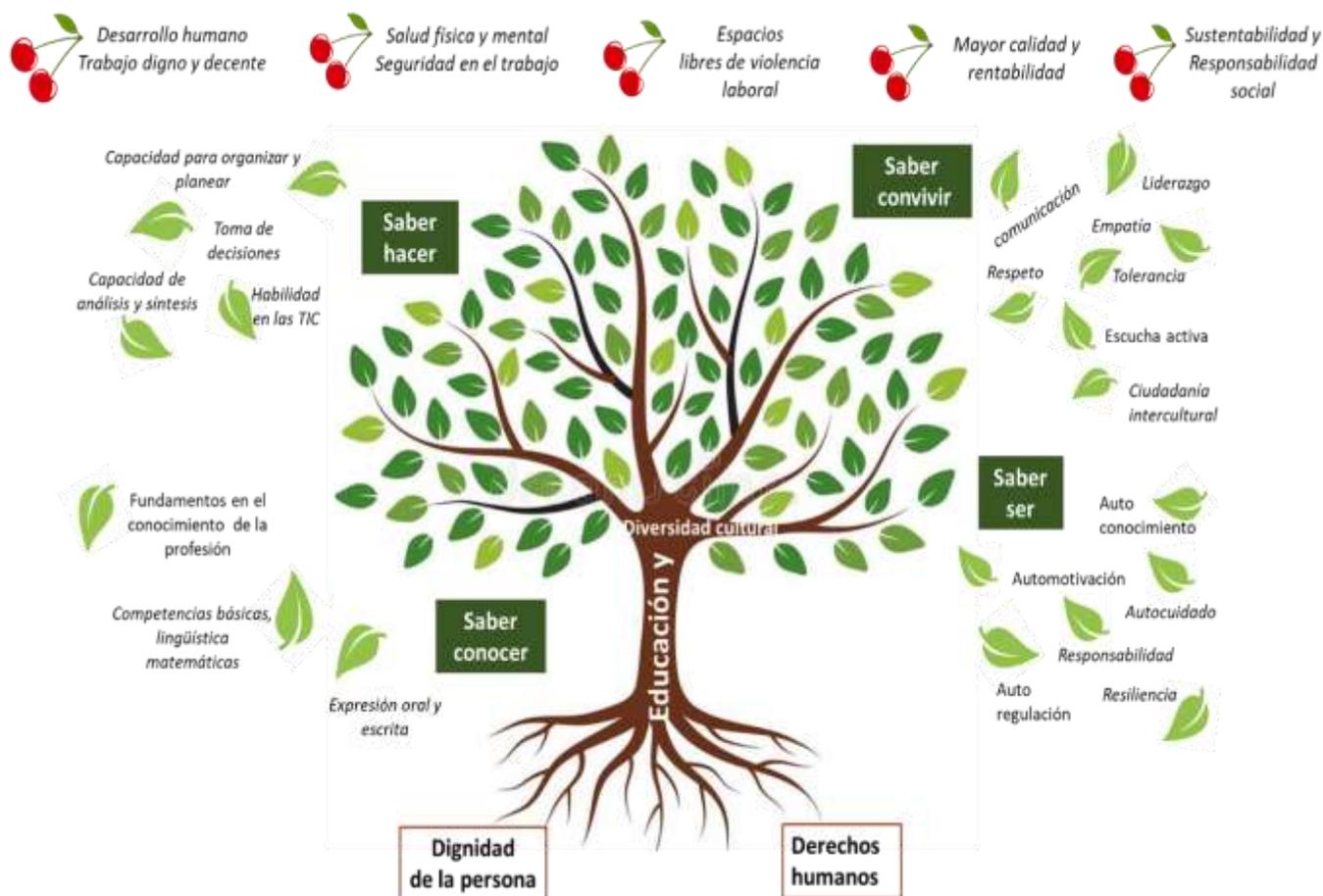
Desde mi concepción como universitaria, la pedagogía debe organizarse en torno a los principios de cooperación, colaboración y solidaridad con otras disciplinas más allá de las humanísticas, posibilitando a través de nuestra práctica profesional, construir propuestas con otras ramas del saber, de igual forma también hay que desaprender algunas cosas, como los sesgos, los prejuicios y las divisiones, promoviendo un crecimiento y un aprendizaje significativos en los espacios donde nos desenvolvamos . Los planes de estudio de nuestra propia formación deben hacer hincapié en el aprendizaje ecológico, intercultural e interdisciplinario que ayude a enfrentar los grandes desafíos actuales en la humanidad; los planes de estudio en todos los niveles, considero, deben adoptar una comprensión ecológica de la humanidad que reequilibre la forma en que nos relacionamos con los otros y con nuestra propia la Tierra como un planeta vivo y como nuestro único hogar, desde mi perspectiva , eso implica ser integral porque contempla todas las esferas de la existencia de la persona.

Finalmente en la figura 44, me permito representar de manera muy visual y retomando la idea del árbol de las competencias interculturales propuesto por la UNESCO, “El árbol de las competencias organizacionales” a fin de representar cómo percibo y propongo a la vez, las competencias que se pueden construir en una organización, adaptándolas a los diferentes

niveles que la integran, reiterando que éstas deben involucrar primordialmente a la alta dirección y permeare este enfoque en cada uno de los niveles dentro de la empresa .

Figura 44

“El árbol de las competencias organizacionales”



Fuente: Esquema de elaboración propia, (2023) tomando información de la UNESCO “El árbol de las competencias interculturales (2017, p. 27)

Desde los aprendizajes adquiridos durante mi formación profesional y la experiencia obtenida en el ámbito laboral, el árbol de las competencias organizacionales está constituido por varios elementos simbólicos representados de la siguiente forma:

Raíz: La raíz representa la base o sustento de todo proyecto, en este caso, los derechos humanos, entendidos como el conjunto de derechos y libertades fundamentales para el

disfrute de la vida humana en condiciones de plena dignidad, ésta considerada como intrínseca a toda persona por el mero hecho de pertenecer al género humano.

Tronco: Para lograr esos ideales humanos el mejor vehículo es la educación representada por el tronco, el cual simboliza el soporte, es decir, la educación debe ser nuestro soporte y fortaleza, ante los nuevos retos que se presentan en la humanidad en nuestro entorno global.

Ramas: éstas representan los 4 pilares sobre los que está sostenida la educación integral, cada una de ellas representa un saber y el conjunto de esos 4 saberes dirigen a la persona humana a la construcción de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que posibilitan la capacidad de discernir, actuar y hacer frente a los desafíos de nuestro contexto global, de una manera integral.

Hojas: Representan las competencias a construir, no son todas, ni las únicas ya que, en cada contexto organizacional, se definen las competencias a construir de acuerdo a sus requerimientos, aunque sin duda, algunas son transversales y necesarias independientemente al tipo de organización; en conjunto estas competencias posibilitan el desarrollo integral como persona, como empleado, como parte de una comunidad global.

Frutos: finalmente el fruto simboliza el resultado de toda una labor, se siembra para cosechar y en el tema relativo a la construcción de las competencias organizacionales, se espera que una empresa sea rentable, sea competitiva y subsista, a la par, bajo un enfoque integral, lo ideal es contar con mejores oportunidades y espacios de trabajo, que posibiliten la igualdad, paz, el respeto, la tolerancia, salud, seguridad, y sustentabilidad, a su vez se espera que el personal que integra la organización cuente con las competencias necesarias que posibiliten su desarrollo de todas las esferas y en los diferentes escenarios donde se desenvuelva y así contribuir a su realización personal y social.

REFERENCIAS

- Aldana, G, Ruiz, J. (2010) *Revista teoría y praxis investigativa*, Volumen 5 - No. 1, Enero – Junio 2010. Centro de Investigación y Desarrollo • CID / Fundación Universitaria de área Andina.
- Argudin, Y. (2001). *Educación basada en competencias. Revista Magistralis*, (volumen 20) p.p. 39-61.
<https://repositargudinorio.iberopuebla.mx/bitstream/handle/20.500.11777/521/Magistralis20-Argudin.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- Barrón, C. Rojas, I. Sandoval, R. (1996), *Tendencias en la formación profesional Universitaria en educación. Apuntes para una conceptualización en Perfiles Educativos*, N.71. pp. 65-74.
<https://iisue.unam.mx/perfiles/articulo/1996-71-tendencias-en-la-formacion-profesional-universitaria-en-educacion.pdf>
- Beade, Ileana P. En torno a la idea de educación: Una mirada desde la reflexión pedagógica kantiana. *Signos Filosóficos*, vol. XIII, núm. 25, enero-junio, 2011, pp. 101-120.
<https://www.scielo.org.mx/pdf/signosf/v13n25/v13n25a4.pdf>
- Billorou, N. y Sandoya J. (2019). *Guía para la transversalización de la Seguridad y salud en el trabajo en programas de formación profesional*. Orientaciones prácticas y herramientas para diseñadores, docentes y centros de formación. Montevideo OIT. p.128.
[wcms_724923.pdf \(ilo.org\)](https://www.ilo.org/wcms/724923.pdf)
- Burgos, A. (2010) *¿Cómo integrar la seguridad y salud en la educación? Elementos clave para enseñar prevención en los centros escolares. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, (vol. 14, núm. 2). Universidad de Granada, España. pp. 267-295.
[redalyc_¿cómo integrar la seguridad y salud en la educación? elementos clave para enseñar prevención en los centros escolares](https://www.redalyc.org/pdf/422/422267.pdf)

Burgos, A. (2011) *Educación en prevención de riesgos laborales: bases para la adquisición de una cultura preventiva en los centros educativos de Primaria y Secundaria*. Revista *Iberoamericana de Educación* n.º 55/2 Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI-CAEU).

[Microsoft Word - 3654Burgos.doc \(rieoei.org\)](#)

CINTERFOR. (2001). *Formación para el trabajo decente*. Trazos de la Formación, p.114.

https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/trabdec.pdf

Coll, C. (2007). *Las Competencias en la educación escolar: algo más que una moda y mucho menos que un remedio*. Revista electrónica Universidad de Barcelona *Innovación educativa*”. pp. 34 – 39.

http://cefire.edu.gva.es/pluginfile.php/573925/mod_resource/content/3/BL1%20Lectura%20Las%20competencias%20en%20la%20educaci%C3%B3n%20escolar.pdf

Corona, J. (2018). Investigación cualitativa, fundamentos epistemológicos y metodológicos. *Revista de comunicación* núm.144. pp. 69-76.

Cuesta, A. (1990). *La organización del trabajo y la psicología social*, Ed. Ciencias Sociales, La Habana.

Delors, J. (1996). *La educación encierra un gran tesoro*. informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. p. 302.

Denyer, M.et al. (2007). *Las competencias en la educación, un balance*. FCE México 2007. Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo (1998). Directora de edición. p.201

Ducci, M. (1997). *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional*. En Seminario Internacional sobre formación basada en competencia laboral. Cinterfor (1997). pp. 342.

- Dueñas, J. (1999). *Educación para la salud: bases pedagógicas*. Revista Cubana de educación. 13 (I).
- Garín, J. (2010) La evaluación del impacto de los programas de Formación. *Revista Iberoamericana sobre calidad y calidad, eficacia y cambio en la educación*. Vol. 8, núm, 5. pp.19-43.
- [Redalyc.La Evaluación del Impacto en Programas de Formación](#)
- González, J. Wagenar, R. (coords.) (2009). Una introducción a Tuning educational Structures in Europe. Edición en español Universidad de Deusto. pp.165.
- <http://www.deusto-publicaciones.es/deusto/pdfs/tuning/tuning12.pdf>
- Grau, J. (2016). *Enfermedades Crónicas No Transmisibles: Un Abordaje Desde Los Factores Psicosociales* Revista *Salud & Sociedad*,(vol. 7, núm. 2,)Universidad Católica del Norte Antofagasta, Chile. pp.138-166.
- <https://www.redalyc.org/pdf/4397/439747576002.pdf>
- Guzmán, I. Marín, R. (2011). *La competencia y las competencias docentes: reflexiones sobre el concepto y la evaluación*. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 14 (1). pp. 151-163.
- [Redalyc.La competencia y las competencias docentes: reflexiones sobre el concepto y la evaluación](#)
- Ibarra, A. (1996) “*El Sistema Normalizado de Competencia Laboral*”, en: *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*, SEP, CONOCER, CONALEP.
- <https://www.oitinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/consejo-normalizaci%C3%B3n-certificaci%C3%B3n-competencia-laboral-m%C3%A9xico-conocer>

Informe SCANS. (2000). *Lo Que el Trabajo Requiere de las Escuelas. Informe de la Comision SCANS para-America 2000 (What Work Requires of Schools. A SCANS Report for America 2000)*. ERIC ED423399:

https://archive.org/details/ERIC_ED332054

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). (2020). *Guía de actuación para la implantación de comportamientos seguros y saludables, generadores de Cultura preventiva y de Excelencia*.

[Guía de actuación para la implantación de comportamientos seguros y saludables, generadores de cultura preventiva y de excelencia \(insst.es\)](https://www.insst.es/guia-actuacion-comportamientos-seguros-saludables)

[NTP-1.121: Competencias, talento y condiciones de trabajo \(insst.es\)](https://www.insst.es/ntp-1.121-competencias-talento-y-condiciones-trabajo)

Irigoin, M. (1998). Entorno al concepto de competencias, en: *Gestión de la capacitación en las organizaciones*. Perú: Ministerio de salud.

Irigoin, M., Vargas, F. (2002). *Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud*. Cinterfor. pp. 252.

https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/man_ops.pdf

Kasuga de Yamazaki, Hermelinda (1993). *Círculos de Calidad*. Ed. Grad. México. Pp. 195.

Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000. (2000).
Feedback de 3600. Barcelona: Gestión 2000.

López, A., Ferreiro, R. (2020). Propuesta de modelo para evaluar programas educativos que implementan la modalidad de aprendizaje a distancia. Universidad de Guadalajara. pp. 141.

http://www.cuc.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/propuesta_de_un_modelo_-_internet.pdf

López Gumucio, J. Ricardo (2010). *La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional*. perspectivas, núm. 26, pp. 129-152
Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230007>

Mager, J. Cap. 18. Director de capítulo Hecker, S. *Educación y Formación*. Organización Internacional del Trabajo.

<http://www.cucba.udg.mx/sites/default/files/proteccioncivil/normatividad/Enciclopedia%20de%20salud%20y%20seguridad%20en%20el%20trabajo.pdf>

Martínez, P. Echeverría, B. (2009). Formación basada en competencias. *Revista de Investigación Educativa*, (vol. 27, núm. 1.). Asociación Interuniversitaria de Investigación Pedagógica. p.p. 125-147.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=283322804008>

Medina, A. Mata, F. (2009). *Didáctica General* edit. Pearson Education, Universidad Nacional de Educación a distancia. España 478 pp.

Mertens, L. (1996) *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos* 1996 Montevideo: Cinterfor, 1996. p. 119.

[Mertens2 \(oitcinterfor.org\)](http://oitcinterfor.org)

Mertens, L. (2000) *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional*. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). pp.101.

[La Gestion por competencia laboral en la empresa y.pdf \(relats.org\)](#)

Moreno, J. (2018). *Marco legal de los factores de riesgo psicosocial*. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. p.35.

- OIT, (2020). *Gestión de los riesgos psicosociales relacionados con el trabajo durante la pandemia de COVID-19*, Ginebra: Edición en español pp.36.
[wcms_763314.pdf \(ilo.org\)](#)
- Organización Mundial de la salud. (2002) *Informe sobre la salud en el mundo, reducir los riesgos y promover una vida sana*. Ginebra.
- Organización Panamericana de la Salud. (1986) *Carta de Ottawa*. Canadá.
<https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2013/Carta-de-ottawa-para-la-apromocion-de-la-salud-1986-SP.pdf>
- Organización Panamericana de la Salud (2000). *Estrategia para el fortalecimiento de la promoción de la salud en los lugares de trabajo en América Latina y el Caribe*. p.23
<https://www.binasss.sa.cr/opacms/media/digitales/Estrategia%20de%20promoci%C3%B3n%20de%20la%20salud%20en%20los%20lugares%20de%20trabajo%20de%20Am%C3%A9rica%20latina%20y%20el%20Caribe.pdf>
- Parra, E. (2005) Formación por competencias: una decisión para tomar dentro de posturas encontradas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (volumen núm. 16) Fundación Universitaria Católica del Norte Medellín, Colombia. p. 35.
[Redalyc.Formación por competencias: una decisión para tomar dentro de posturas encontradas](#)
- Pereda, S. y F. Berrocal (1999). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Pineda (2000) *Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones*. Educar. Barcelona España
- Rajadell (2002), La importancia de las estrategias docentes para la resolución de conflictos en el aula. *Revista electrónica interuniversitaria de formación de profesorado*. redined.educación.gob.es. pp.1-7
[Rev.Elect.Interuniv.Form.Profr., 5\(3\) \(2002\) \(ISSN 1575-0965\) \(educacion.gob.es\)](#)

- Romero, M., Berstratén, M. (2018) *Competencias, talento y condiciones de trabajo*. Notas técnicas de prevención. Instituto Nacional de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo p. 10.
- Santos, R. González-Flores, P., Sánchez Mendiola, M. (coords.) (2022). *Glosario de Innovación Educativa. Lista de términos clave*. 1a edición. Coordinación de Universidad Abierta, Innovación Educativa y Educación a Distancia. UNAM.
[glosario-inovacion-educativa-digital-070322.pdf \(unam.mx\)](https://www.unam.mx/glosario-inovacion-educativa-digital-070322.pdf)
- Secretaría de Salud, (2020) *Lineamientos Técnicos de Seguridad Sanitaria en el Entorno laboral*. Diario Oficial de la Federación
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/552550/Lineamientos de Seguridad Sanitaria F.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/552550/Lineamientos_de_Seguridad_Sanitaria_F.pdf)
- Seminario Internacional sobre *Formación Basada en Competencia Laboral: Situación Actual y Perspectivas*, (1996), Guanajuato, México. Cinterfor. p. 342.
[mexpre \(oitcinterfor.org\)](https://www.oitcinterfor.org/mexpre)
- Siliceo, A. (2016). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Limusa Noriega.
- Somavia, J. (2001) *Formación para el trabajo decente*. Cinterfor (Trazos de la Formación, 12) p.114
[trazos1_20 \(oitcinterfor.org\)](https://www.oitcinterfor.org/trazos1_20)
- Taylor S. y Bogdan R. (1994) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós. p.331.
- Tejada, José. Navío, Antonio. El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. *Revista Iberoamericana de Educación. OEI*. Volumen 37.2.
<https://doi.org/10.35362/rie3722719>

- Tobón, S. (2013). *Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación* (4ta. Ed.). p.370
<https://cife.edu.mx/recursos/2019/12/04/formacion-integral-y-competencias-pensamiento-complejo-curriculo-didactica-y-evaluacion/>
- Tobón, S. (2010). *La formación por competencias (entrevista) Revista teoría y praxis investigativa*, (Volumen 5 - No. 1,) Centro de Investigación y Desarrollo • CID / Fundación Universitaria de Área Andina. p. 6.
[Dialnet-LaFormacionPorCompetenciasYLaCalidadDeLaEducacionR-3701429\(2\).pdf](Dialnet-LaFormacionPorCompetenciasYLaCalidadDeLaEducacionR-3701429(2).pdf)
- Tobón, S. (2007). *El enfoque complejo de las competencias y el diseño curricular. Acción pedagógica*, (Nº 16) pp. 14 – 28
- Torran, F. (2021). Trastornos Musculo Esqueléticos y Riesgos Psicosociales de los técnicos de prevención de riesgos laborales. *Riesgos Laborales*, vol. 24. n. 3. Barcelona
<Dialnet-ElEnfoqueComplejoDeLasCompetenciasYEldisenocurricu-2968540.pdf>
- Trujillo, J. (2014). *El enfoque en competencias y la mejora de la educación*. Ra Ximhai, (vol. 10, núm. 5) Universidad Autónoma Indígena de México El Fuerte, México. pp. 307-322.
[El enfoque en competencias y la mejora de la educación \(redalyc.org\)](El enfoque en competencias y la mejora de la educación (redalyc.org))
- Tünnerman, C. (2010). *La educación permanente y su impacto en la educación superior*. Revista Iberoamericana de educación superior (vol. 1 numero 1) Ciudad de México. Pp. 120-130 <https://www.redalyc.org/pdf/2991/299128587011.pdf>
- UNESCO, (2012). *Formar competencias para el trabajo y la vida*. 3er congreso internacional sobre educación y formación técnica y profesional. Shangai. Pp.32
<Transformar la educación y formación técnica y profesional: forjar competencias para el trabajo y la vida, documento de trabajo principal - UNESCO Biblioteca Digital>

UNESCO, (2016) *Educación 2030: Declaración de Incheon, Hacia una educación inclusiva y equitativa de calidad y un aprendizaje a lo largo de la vida para todos*.p.84.

https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656_spa

UNESCO, (2017). *Competencias Interculturales, Marco conceptual y operativo*. Biblioteca digital. p. 46.

[Competencias interculturales: marco conceptual y operativo - UNESCO Biblioteca Digital](#)

UNESCO, (2020). *Competencias Interculturales, Círculos de Narraciones*. p.131.

Valle, A. (2014). *Formación en competencias y certificación profesional*, Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación México.

<https://www.iisue.unam.mx/publicaciones/descargas/formacion-en-competencias-y-certificacion-profesional.pdf>

Vargas, F. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Cinterfor, 2004. p.134.

[40 preguntas sobre competencia laboral \(ilo.org\)](#)

Villavicencio, Erika. (2021). *Empresas con personal resiliente obtienen mejores resultados*. Facultad de Psicología UNAM. Boletín UNAM-DGCS-290 Ciudad Universitaria.

https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2021_290.html

Zabala, A. y L. Arnau. (2007). *11 Ideas Clave de cómo aprender y enseñar Competencias*. Grao. pp. 13-17

[11 ideas clave \(xtec.cat\)](#)

Zarazúa, José. (2013). La Selección de personal por competencias. ¿Cómo aplica en la empresa mexicana? *Revista Gestión Y Estrategia*, (43), 67-80.

<https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2013n43/Zarazua>

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez González, Lucía. *La importancia del análisis y descripción de puestos de trabajo.*

<http://www.arearh.com/rrhh/descripciondepuestos.htm>.

Beck, Ulrich (1999) *La Sociedad el riesgo global. Siglo XXI España editores* pp.253.

Chiavenato, Idalberto. *Gestión del talento Humano.* Mac Graw Hill. México.

Tercera edición 2009. Pp.626

De la Torre, S. (1995). *Creatividad aplicada. Recursos para una formación creativa.* Madrid:

Escuela Española.

Flick U. *Introducción a la investigación cualitativa.* Madrid: Morata Paideia; 2007. p. 89-

109.

[Entrevistas semiestructuradas en investigación cualitativa - Investigalia](http://investigaliacr.com)

[\(investigaliacr.com\)](http://investigaliacr.com)

Gorbaneff, Y. (2008). *Reseña: Las enseñanzas de Drucker para el siglo XXI, Revista.* (Vol.

18, No. 31,) pp. 152-153.

<http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v18n31/v18n31a14.pdf>.

Instituto Mexicano del Seguro Social. (2022) *Programa Entornos Laborales Seguros y*

Saludables (ELSSA).

[ELSSA \(Entornos Laborales Seguros y Saludables\) \(imss.gob.mx\)](http://imss.gob.mx)

Ley Federal Del Trabajo. *Capítulo III Bis, Artículo 153-A, 153-X.* Nueva ley publicada en

el diario oficial de la federación el 1º de abril de 1970 texto vigente última reforma publicada 27-12-2022.

Llacuna, J., Ballesteros, G., Millán, J. (coords.) (2011) *Tratado sobre las enfermedades de los trabajadores*. Traducción comentada de la obra “De Morbis Artificum Diatriba” de Bernardino Ramazzini S. XVIII. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. España. Pp. 326.

[Tratado sobre las enfermedades de los trabajadores - INSST](#)

Norma Oficial Mexicana NOM-019-STPS-2011, *Constitución, integración, organización y funcionamiento de las comisiones de seguridad e higiene*. DOF: 13/04/2011

[DOF - Diario Oficial de la Federación](#)

Norma Oficial Mexicana NOM-030-STPS-2009, *Servicios preventivos de seguridad y salud en el trabajo-Funciones y actividades*. DOF

<https://dof.gob.mx/normasOficiales/3923/stps/stps.htm>

Norma Oficial Mexicana NOM-036-1-STPS-2018, *Factores de riesgo ergonómico en el Trabajo-Identificación, análisis, prevención y control. Parte 1: Manejo manual de cargas*.

[stps11_C \(dof.gob.mx\)](#)

Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo. DOF: 13/11/2014

https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5368114&fecha=13/11/2014#gsc.tab=0

Roegiers, X. (2016). *Marco Conceptual para la evaluación de competencias*. Oficina Internacional de Educación de la UNESCO.

https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245195_spa

Sánchez, P. J. (2014). El papel de la pedagogía en la formación empresarial. *Cuestiones Pedagógicas. Revista De Ciencias De La Educación*, (23), pp. 85–104.

<https://revistascientificas.us.es/index.php/Cuestiones-Pedagogicas/article/view/9723>

- Sánchez Barriga, F. (2004). *Técnicas de Administración de Recursos Humanos* (3ª edición). Méjico: Limusa.
- Torre, S. de la Borja, M. y Rajadell, N. (1997). *Estrategias de simulación. ORA, un modelo para aprender en el medio*.
- Torrado, M.C. (2000). *Educación para el desarrollo de las competencias: Una propuesta para reflexionar*. En D. Bogoya et al. (Eds.), *Competencias y proyecto pedagógico*. Universidad Nacional. Bogotá.
- Valls, J. (2018). *Visión y acción 2030. Propuesta de la ANUIES para renovar la educación Superior en México*. México. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación superior. pp.181.