



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Unidad Ajusco
ÁREA ACADÉMICA 2
Diversidad e Interculturalidad
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN DE ADULTOS

Propuesta pedagógica para la formación de grupos de analistas de información periodística en el Centro de Investigación y Seguridad Nacional.

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN EDUCACIÓN DE ADULTOS
P R E S E N T A
JOSÉ MANUEL TORRES GONZÁLEZ

ASESOR:
DR. ARTURO CRISTÓBAL ALVAREZ BALANDRA

MÉXICO, D.F.

FEBRERO DE 2011

Dedico este trabajo en memoria de mi madre Bertha González Carrillo y de mi hermano Javier Torres González, quienes estarán siempre en mi pensamiento.

A mi esposa ILIANA por su amor incondicional, y a nuestra hija "Maho", por su ternura y simpatía.

A mis hijos IVONNE, ÓSCAR, FRANCO y ANA, por alentarme a vivir este momento.

A mis hermanas y hermanos, de quienes estoy orgulloso de tenerlos como familia.

Finalmente, a todos y cada uno de los catedráticos que tuvieron que ver con mi formación profesional, principalmente al doctor ARTURO CRISTÓBAL ALVAREZ BALANDRA, y a los maestros ANTONIO CASTILLO SANDOVAL y MAURO PÉREZ SOZA, quienes de manera rigurosa hicieron posible este trabajo.

A todos, mi más sincero agradecimiento.

Índice

	Pág.
Introducción	01
Capítulo 1 Historia de la problemática en el Departamento de Análisis de Información Periodística (DAIP)	09
1.1. Génesis de la dependencia laboral	09
1.2. La administración científica en el Departamento de Análisis de Información Periodística (DAIP)	16
Capítulo 2 Comportamiento organizacional: Impacto de las emociones	31
2.1. Estructura organizativa del Departamento de Análisis de Información Periodística (DAIP)	34
2.2. Actividades del personal del Departamento de Análisis de Información Periodística (DAIP)	39
Capítulo 3 Fundamento pedagógico para la capacitación del personal del Departamento de Análisis de Información Periodística (DAIP)	42
3.1. Diagnóstico organizacional de la propuesta pedagógica	43
3.2. Los grupos operativos	52
3.3. El aprendizaje significativo	56
3.4. Educación de personas adultas: Enfoque o campo de acción	59

Capítulo 4	Propuesta pedagógica para la formación del personal del Departamento de Análisis de Información Periodística (DAIP)	67
4.1.	Fundamentación de la propuesta pedagógica	68
4.2.	Estrategia didáctica para la implementación de los grupos de aprendizaje	70
4.3.	Programas de los seminarios-taller para la capacitación de analistas profesionales en el Departamento de Análisis de Información Periodística (DAIP)	72
Conclusiones		88
Referencias		93
Anexos		96

Introducción

“Hay tres tipos de personas en el mundo: Las que hacen que las cosas sucedan. Las que miran como suceden las cosas y las que preguntan ¿qué está sucediendo?”

Sin autoría

El malestar laboral es un problema que los grandes teóricos de la administración (Siliceo, 1999; Soto, 2001; Colunga, 1995; Chiavenato, 2006) han tomado en consideración en los últimos años. Los Investigadores están buscando comprender la interrelación de la conducta humana, para elevar los estándares de calidad, productividad y servicios de las empresas, así como de las instituciones gubernamentales. Esto ha llevado a considerar que el trato humano hacia los trabajadores representa la solución a ese dilema, ya que con base en éste cambiaría sustancialmente las actitudes y aptitudes de los empleados.

Paralelamente, éstos se han pronunciado por la capacitación permanente de los trabajadores, lo cual fue signado por los sectores obrero y empresarial en el documento denominado: *Por una Nueva Cultura Laboral (NCL)*,¹ ya que esto es el cimiento para logro de los objetivos de toda empresa u organización productora o prestadora de servicios.

Sin embargo, esto está implicando grandes desafíos, concretamente en México, para cambiar el modelo de la administración científica –que tiene tintes más

¹ La STyPS en México, el documento *Por una Nueva Cultura Laboral* “...reconoce el valor del trabajo y la dignidad de las personas que lo realizan, tanto de los trabajadores como de los empresarios (y...) busca mejores condiciones de vida para los trabajadores mexicanos, a través de una mayor y mejor capacitación, que les permita ser más productivos y participar más activamente en su empresa, para que las ganancias generadas se traduzcan en salarios más justos y en condiciones laborales más dignas”. La NCL es una realidad en la agenda de las relaciones obrero–patronales en México, pues hay un acuerdo firmado desde 1995 entre los representantes de cada uno de ellos y dicho acuerdo conlleva, principios en materia económica, en materia de ética en las relaciones laborales y en materia de derechos laborales, procuración e impartición de la justicia laboral. Asimismo, se ha planteado objetivos centrales entre los que destaca el primero, que a la letra dice: “Fomentar la revaloración del trabajo humano, otorgándole la dignidad que le corresponde como medio para la satisfacción de las necesidades materiales, sociales y culturales de los trabajadores” (STPS. “La Nueva Cultura Laboral en México”, consultado el 16-04-10, en página Web: <http://www.aja.com.mx/folleto%20nueva%20cultura%20laboral%pdf>)

autoritarios y coercitivos–, por otros más modernos² –los que enaltecen el trato digno y de respeto hacia las y los trabajadores– y que sin duda allanan el camino del éxito, es decir aquellos en los que se antepone el recurso humano como la base del desarrollo productivo y de servicios.

De ahí la importancia de contrastar las grandes diferencias que hay entre la administración científica y los modelos modernos de la propia administración, ya que con base en esto daremos cuenta de lo obsoleto y arcaico que resulta apearse o adueñarse de sistemas que son, debe reconocerse, más pragmáticos y funcionales y que con la inercia del tiempo han representado culturalmente una forma de administrar al personal.

Modelos de la administración obsoletos que desgraciadamente generan el malestar laboral de la gran mayoría de los integrantes de una empresa u organización, y que podría ser el caso del Departamento de Análisis de Información Periodística (DAIP), del Centro de Investigación y Seguridad Nacional (Cisen), dependiente de la Secretaría de Gobernación (Segob), donde sin duda se presentan situaciones que serán dignas de referir para advertir la necesidad de poner en marcha programas de capacitación³ y, consecuentemente, de formación⁴ del personal que coadyuven a elevar la calidad de los productos y servicios que en el se desarrollan, todos ellos desde el modelo de la administración para la calidad y para la excelencia y cuya técnica estaría fundamentada en la idea de los grupos operativos de Pichon Rivière, quien plantea que:

² Administración para la calidad y administración para la excelencia, donde en el primero: se reconoce la necesidad de escuchar a los integrantes de los equipos de trabajo para recibir alternativas de solución y mejora, y en el segundo: motivar a las personas que laboran en la empresa para que enfoquen sus energías y sus recursos al logro de los objetivos de la misma. (COLUNGA, 1995: 59)

³ “La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.” (Consulta el 10-10-2010, en la página Web: http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion_y_desarrollo_del_personal-concepto_de_capacitacion/19921-2)

⁴ El concepto de formación profesional que definió la UNESCO desde 1989 es: “Todas las formas y niveles del proceso educativo que incluyen además del conocimiento general, el estudio de las tecnologías y de las ciencias relacionadas, la adquisición de habilidades prácticas, de competencias, actitudes y comprensiones relacionadas con las ocupaciones en los diferentes sectores de la vida social.” (Consulta el 10-10-2010 en la Web: <http://anitas.lacoctelera.net/post/2008/01/26/concepto-la-unesco-formaciain-profesional>)

...una persona mentalmente sana es aquella capaz de hacer frente a la realidad de una manera constructiva, de sacar provecho de la lucha y convertir a ésta en una experiencia útil, encontrar mayor satisfacción en el dar que en el recibir y estar libre de tensiones y ansiedades, orientando sus relaciones con los demás para obtener la mutua satisfacción y ayuda, poder dar salida a cierto monto de hostilidad con fines creativos y constructivos y desarrollar una buena capacidad de amar. (PICHON, 1985: 85)

Todo esto como parte de la técnica para el proceso de enseñanza aprendizaje, que en el capítulo IV presentaremos de manera detallada.

Asimismo, se recuperan las estrategias docentes que permiten impulsar un aprendizaje significativo, aquellas que propone el psicólogo David Paul Ausubel, en las cuales: "...sostiene que la persona que aprende recibe información verbal, la vincula a los acontecimientos previamente adquiridos y, de esta forma, da a la nueva información, así como a la información antigua, un significado especial." ("Aprendizaje significativo", consultado el 24-07-10, en página Web: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Aprendizaje-Significativo-Por-David-Ausubel/150888.html>). Esto nos lleva a definir el aprendizaje significativo como:

...el proceso a través del cual un nuevo conocimiento se relaciona de modo no arbitrario y sustancial a la estructura cognitiva del alumno. Es decir, que las ideas deben relacionarse con algo existente específicamente relevante de la estructura cognitiva del alumno, como una imagen, un símbolo ya significativo o una proposición, a manera de que estén claras y adecuadamente disponibles. ("Aprendizaje significativo", consultado el 24-07-10, en página Web: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Aprendizaje-Significativo-Por-David-Ausubel/150888.html>)

Una idea de conocimiento en la que se considera que cuando la persona tiene la intención de memorizar arbitraria y literalmente, tanto el proceso de aprendizaje como los resultados del mismo, serán mecánicos y carentes de significado.⁵

Este aprendizaje significativo será secundado en la interpretación constructivista de César Coll, la que, según él, se alimenta de diversas corrientes psicológicas, como la de Jean Piaget, padre de la teoría del desarrollo de la inteligencia, Lev

⁵ AUSUBEL. "Aprendizaje significativo", consultado el 24-07-10, en página Web: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Aprendizaje-Significativo-Por-David-Ausubel/150888.html>

Vigotsky, teórico de una propuesta que integran aspectos psicológicos y socioculturales, y de Ausubel,⁶ para considerar que el sujeto construye su conocimiento mediante la asociación de conceptos y saberes o conocimientos previos. Lo que demuestra que Coll y Ausubel se antepone a la enseñanza tradicional, por considerarla memorística.

De ahí que poner de manifiesto el malestar laboral existente en el DAIP, no puede ser considerado como un hecho que evidencia un problema único y exclusivo de ese espacio laboral, ya que sin duda se presentan en otras empresas u instituciones productoras o prestadoras de servicios, como consecuencia de la utilización de un modelo de administración obsoleto, por tanto no se debe determinar que pone en riesgo y vulnera al organismo al que pertenece, es decir al Cisen.

Por lo anterior, se tendrá total cuidado en no evidenciar los procedimientos, métodos, fuentes, especificaciones técnicas, tecnología o equipo útiles para la generación de inteligencia, entendido esto como el *proceso de recolección, procesamiento, diseminación y explotación de información para la toma de decisiones en materia de Seguridad Nacional*.

Por ello, quiero dejar en claro que no se trata de una propuesta pedagógica colmada de invenciones, sino una investigación cuidada y seria, que antepone la confidencialidad y lealtad que se debe guardar a una de las instancias gubernamentales más reservada y delicada del Estado mexicano.

Situación por la que se resaltarán la importancia de promover el bienestar laboral como columna vertebral del desempeño en el trabajo, ya que es evidente que el

⁶ Nació en Estados Unidos, David Ausubel estudió psicología en la Universidad de Nueva York. Su obra se inserta dentro de la psicología cognitiva norteamericana. En los escritos de Ausubel se refleja una firme preocupación por la definición del estatuto de la psicología de la educación en relación con la psicología general. Su teoría sobre el aprendizaje significativo, constituye uno de los aportes más relevantes dentro de la teoría psicopedagógica actual (DÍAZ-BARRIGA, 2002: 35)

malestar laboral provoca actitudes de conformismo, crítica negativa, sabotaje,⁷ envidias, antagonismo y nulo compromiso y participación.

Lo que al final del camino representa la baja calidad del producto y del servicio que cualquier instancia productora o prestadora de servicios debe considerar, y que en caso particular también tiene como tarea el DAIP, que está centrado en elaborar un documento denominado *Panorama de Información Periodística* (PIP),⁸ que tiene sus fundamentos en el proceso de comprensión y composición escrita (redacción) de información objetiva, que debe ser entregada de manera oportuna, para la toma de decisiones requeridas por la institución.

Se trata de una investigación enfocada a diseñar una *Propuesta Pedagógica*, la cual: "...parte del reconocimiento de las preocupaciones fundamentales del maestro, en relación con una dimensión particular de su práctica docente: los procesos de enseñanza y/o aprendizaje del conocimiento escolar." (UPN-UA, s.f.: s.p.)

Para ello, en el primer capítulo, se pormenorizará la historicidad del problema, enmarcada con la génesis de la institución y una serie de relatos, valiosos sin duda, de algunos decanos del DAIP, lo que permitirá comprender las causas y efectos del malestar laboral prevalecientes. Además, se subrayarán las diferencias de una administración científica con respecto a otros modelos modernos para definir la problemática generada, la cual está vinculada a la conceptualización del *mobbing*⁹ o acoso laboral y el *stress*,¹⁰ que, en mi opinión, pone de manifiesto el

⁷ El sabotaje es: "... intento deliberado de reducir la velocidad de producción por parte de los trabajadores, quienes creen tener un motivo por quejarse contra su patrón. Puede tomar la forma de pérdida de tiempo, imposibilidad de operar el equipo o casos extremos, la destrucción de la maquinaria." (ROSEMBERG, 1995: 358)

⁸ El PIP es un documento complejo y amplio de los hechos coyunturales del país, que incluyen escenarios positivos y negativos para que los cuadros directivos –mandos superiores de la institución y otras instancias– cuenten con un horizonte completo de la situación y de esta manera tomar decisiones pertinentes. Lo anterior teniendo como materia prima la información emanada en los medios escritos y apoyados con el resto de los espacios masivos de información.

⁹ "El término inglés *mobbing* es el gerundio del verbo *to mob*, que literalmente significa 'atacar', por lo que podríamos traducirlo como 'atacando' o, en una traducción más libre, como 'ataque.'" (BOSQUED, 2005: 24-25). Algunos otros autores como Manuel Velázquez Fernández lo denominan "violencia en el trabajo". (2005: 32)

¹⁰ El stress "... es un extraordinario mecanismo biológico que prepara al organismo para 'pelear o huir'. Mecanismo que ha ayudado al *homo sapiens* a sobrevivir en un mundo hostil a lo largo de una evolución de millones de años." (ZAPATA, 1995: 11)

origen y la inercia del modelo *tayloriano*,¹¹ así como la necesaria búsqueda de un bienestar laboral con miras a mejorar nuestra calidad de vida.

En el segundo, se describe la importancia del comportamiento organizacional de toda empresa o institución productora o prestadora de servicios, enmarcada en los actos y actitudes de los trabajadores en una organización, con la finalidad de determinar el impacto de sus emociones ante modelos de administración obsoletos, de estructura organizativa y liderazgo. También se darán a conocer algunos aspectos, cuidando la confidencialidad, de las funciones del DAIP, principalmente para la elaboración y difusión del PIP.

En un tercer capítulo se destaca, en una primera instancia, el cimiento diagnóstico de la propuesta pedagógica, como requerimiento de la capacitación y formación profesional del personal, para lo cual se dará a conocer el resultado de un diagnóstico o estudio exploratorio elaborado en 2005 que sirvió para determinar los factores que afectan o favorecen el trabajo de los analistas de información periodística. Diagnóstico que a pesar de tener ya varios años de su ejecución, no deja de tener validez, toda vez que de ese tiempo a la fecha, la capacitación del personal en temas que apoyan las tareas del DAIP, ha sido escasa.

Cabe señalar que dicha propuesta tiene como fundamento un diagnóstico o estudio exploratorio en el que se analiza el perfil del analista, la importancia de los cursos de capacitación, de la orientación laboral y del ambiente laboral para determinar los factores que pueden afectar o favorecer el trabajo de los analistas; asimismo en el se implica información producto de entrevistas realizadas a los involucrados, para dejar el precedente de la importancia de tener un buen ambiente laboral para elevar la calidad de los PIP y consecuentemente la calidad de vida de todos y cada uno de los integrantes del DAIP.

¹¹ El modelo tayloriano implica que: "La gerencia funciona como una dictadura benigna inspirada en los modelos militares. El Gerente planea y controla el trabajo; los operarios lo ejecutan. En resumen, el gerente debe pensar y mandar mientras que los trabajadores deben obedecer y ejecutar conforme al plan previsto." (CHIAVENATO, 2004: 63)

Capacitación que representa un verdadero reto para el DAIP, debido a que sus textos son un proceso dialógico-comunicativo, en el que la objetividad de lo expresado de manera escrita es un principio elemental. De no ser así, se estaría desvirtuando su contenido y, por ello, la falta de precisión, que puede derivar en interpretación errónea, producto de información mal integrada.

Por tanto, se debe considerar que los procesos productivos no sólo requieren de equipos y tecnología de punta, sino también de nuevas formas de gestión, organización y capacitación para el trabajo productivo, aquel que estimulen la capacidad de innovación, el potencial creativo y la superación intelectual de los trabajadores del DAIP, con énfasis en propiciar un óptimo ambiente laboral.

En un segundo momento, en este capítulo tres, se presenta una fundamentación teórica de la capacitación para la formación profesional del personal del DAIP, sostenido por la vinculación existente de la capacitación en y para el trabajo como una de las áreas de formación de la Licenciatura en Educación de Adultos de la Universidad Pedagógica Nacional. Lo cual parte de la necesidad de una educación permanente, a través de la capacitación, que en el ámbito laboral está dirigido inminentemente a las personas adultas, y con lo que se deja en claro o se sustenta y delinea el perfil de la misma licenciatura.

Finalmente, en un último capítulo, la fundamentación de la propuesta pedagógica con motivo del documento *Por una Nueva Cultural Laboral*, así como la fundamentación teórica del origen de los grupos operativos, la que es tomada en cuenta como base de la técnica para lograr la capacitación del personal del DAIP y partiendo de ubicar las estrategias que permitan un aprendizaje significativo desde el enfoque constructivista.

Todo esto para cimentar la necesidad de estructurar programas que respalden la propuesta pedagógica, que estaría enmarcados en la capacitación de diversas temáticas que conjuntamente buscarían la formación profesional e integral del

personal del DAIP y, consecuentemente, el logro del objetivo de la propia propuesta pedagógica, que es la de explicar el potencial técnico de los grupos operativos y los dividendos del aprendizaje significativo como la estrategia educativa para lograr la construcción del conocimiento del grupo de analistas de información periodística.

Las temáticas estarían enmarcadas en la reflexión comparativa de los modelos más significativos de la administración, de las características del acosado y acosador en el *mobbing* y de las patologías que genera el *stress*, con lo que se estaría allanando el camino, en cuanto a mejorar el ambiente laboral, para lograr elevar los estándares de calidad en la producción y el servicio de los PIP, que dependen de la comprensión y composición de textos de una manera profesional.

Estos tópicos, a través de seminarios-taller y círculos de comunicación, que tendrán que ser sistematizados mediante la evaluación, acreditación y certificación de cada uno de los participantes, así como de la elaboración de herramientas para revalorar las acciones de la capacitación.

Para cerrar en el apartado de las conclusiones se sustenta la reflexión que he podido elaborar a lo largo de mis estudios en la *Licenciatura en Educación de Adultos* y en esta propuesta pedagógica que aquí presento.

Capítulo 1

Historia de la problemática en el Departamento de Análisis de Información Periodística

En este primer capítulo, se pormenorizará la historicidad del problema, enmarcado en la génesis de la institución y en una serie de relatos, valiosos sin duda, de algunos decanos del DAIP, que podrían respaldar las causas y efectos del malestar laboral prevaleciente entre el personal del departamento. También, se resaltarán las diferencias de la administración científica y otros modelos modernos, principalmente con la administración para la calidad y para la excelencia, para definir la problemática que éstas generan. Comparativos que de antemano se vinculan con la conceptualización del *mobbing* o acoso laboral, del *stress* y del bienestar laboral, que, en mi opinión, pone de manifiesto el origen y la inercia del modelo tayloriano.

1.1. Génesis de la dependencia laboral

La siguiente cronología nos dará cuenta de cómo se fue transformando lo que ahora se denomina Cisen, el cual es dependiente de la Secretaría de Gobernación, de los Estados Unidos Mexicanos. Una información que estará respaldado por una serie de argumentos y relatos de decanos del DAIP, los que pondrán en evidencia los orígenes del modelo de administración del personal, mismos que, a pesar de la existencia de modernos modelos, prevalecen en estos tiempos.

Fue en el año de 1918, cuando el Presidente Venustiano Carranza creó la Sección Primera de la Secretaría de Gobernación. Primordialmente, para allegarse de información que pudiera darle un amplio panorama de esa realidad mexicana, contextualizada por el pasaje revolucionario, para establecer políticas y estrategias necesarias para el desarrollo de la nación.

Ya para "...1929, la Sección Primera se transformó en Departamento Confidencial (DC). Sus funciones consistían en auxiliar a la dependencia en la obtención de informes y la realización de investigaciones. Para el desempeño de sus labores contaba con dos clases de agentes: de información política y de policía administrativa." (Segob, consultado 17-02-10, en página Web: www.Cisen.gob.mx)

Condición con la que queda de manifiesto que su administración estaría enfocada en una férrea disciplina, que pudiera justificarse por el contexto de la época, y por el que ésta tuviera un fundamento en la administración científica (características de éste que se detallarán posteriormente). Sin embargo para "...1938, el Departamento Confidencial se convirtió en la Oficina de Información Política (OIP), que tenía el cometido de practicar investigaciones relativas a la situación política del país y prestar los servicios confidenciales que le encomendaran los altos funcionarios de la Secretaría de Gobernación." (Segob, consultado 17-02-10, en página Web: www.Cisen.gob.mx)

La referencia de "confidencial" representa sin duda el inicio del servicio secreto que en la actualidad, la mayoría de las naciones del mundo tiene como insumo para obtener información clasificada para la toma de decisiones con miras a mantener la soberanía¹² de cada país. Además que se enfoca en la compilación de información netamente política, ya que de ésta se desprenden las decisiones para fortalecer los ámbitos político, económico y social. Ya para:

...1942, durante la Segunda Guerra Mundial, la Oficina de Información Política se transformó en Departamento de Investigación Política y Social (DIPS), el cual se ocupaba principalmente de atender asuntos de orden política interno. Sin embargo, dado el curso de la guerra y la posición de México en ella, fue preciso ampliar sus funciones con el propósito de cimentar un servicio de inteligencia aplicado principalmente al control de extranjeros. (Segob, consultado 17-02-10, en página Web: www.Cisen.gob.mx)

¹² "La soberanía es un concepto que se define en torno al poder y se comprende como aquella facultad que posee cada Estado de ejercer el poder sobre su sistema de gobierno, su territorio y su población. Lo anterior hace que, en materia interna, un estado, junto a la autoridad en ejercicio, sean los que se encuentran por sobre cualquier otra entidad." (Consulta el 16-06-10, en página Web: <http://www.misrespuestas.com/que-es-la-soberania.html>)

Una ampliación de las tareas que representaba la necesidad de fortalecer la integridad de la nación, es decir, proteger la soberanía con la vigilancia y control de la entrada de extranjeros que pudieran ser peligrosos para el país. Situación que implicaba considerar de vital importancia el elaborar una agenda de riesgos. Para "...1947, se creó la Dirección Federal de Seguridad (DFS) como órgano dependiente de la Presidencia de la República. La DFS estaba encargada de vigilar, analizar e informar sobre asuntos relacionados con la seguridad de la nación." (Segob, consultado 17-02-10, en página Web: www.Cisen.gob.mx). Sin embargo, para:

...1967, la DIPS se transformó en la Dirección General de Investigaciones Políticas y Sociales (DGIPS), [la que de...] acuerdo con el Reglamento Interno de la Secretaría de Gobernación de 1973, [...] tenía como objetivo estudiar los problemas de orden político social y proporcionar los informes correspondientes; auxiliar en la investigación de las infracciones a la Ley Federal de Juegos y Sorteos; y realizar todas las actividades que, en la esfera de su competencia, le asignase la Secretaría." (Segob, consultado 17-02-10, en página Web: www.Cisen.gob.mx)

En esos momentos a la DFS le competía: "...vigilar, analizar e informar de los hechos relacionados con la seguridad de la nación y, en su caso, hacerlos del conocimiento del Ministerio Público Federal..." (Segob, consultado 17-02-10, en página Web: www.Cisen.gob.mx). A su vez tenía que proporcionar seguridad, cuando así se requiere, a funcionarios extranjeros que visitaran el país; y realizar todas las actividades que en la esfera de su competencia le ordene el titular del ramo.

Sin embargo, para 1977, un nuevo Reglamento Interno de la Secretaría de Gobernación estableció funciones adicionales para la DGIP, ya que ésta tenía que: "... realizar las investigaciones y análisis sobre los problemas de índole político y social, organizar la documentación producto de las labores de investigación, establecer un centro de documentación y realizar encuestas de opinión pública sobre asuntos de relevancia nacional." (Segob, consultado 17-02-10, en página Web: www.Cisen.gob.mx)

En opinión de un decano con 44 años de servicio, al cual evitaré referir su nombre por razones de confidencialidad, refiere:

Las labores de la DGIPS y DFS se duplicaban, ya que ambas dependencias realizaban la compilación de información estratégica, aún cuando reconoció que la DFS, en un mayor grado, ejecutaba los operativos para el control y detención de sujetos que pudieran atentar contra la soberanía nacional, sobre todo ante el auge de la guerrilla, principalmente en el estado de Guerrero, con los profesores Lucio Cabañas Barrientos y Genaro Vázquez, dirigentes del entonces Partido de los Pobres, un organismo “defensor de los derechos primordiales de todo ser humano.” (Entrevista 1: 17/03/2010)

Con lo anterior, se puede asegurar que de acuerdo al contexto, era necesario establecer una férrea disciplina tipo militar o semi-militar dentro de la DFS, pues como subraya el experimentado trabajador de ese entonces:

existían “arrestos” por el simple hecho de llevar el cabello largo o usar camisas de vestir de colores oscuros, así como por llegadas tardes o ausencias a laborar, así como otras supuestas indisciplinas, que implicaban permanecer en la oficina uno, dos, tres, una o dos semanas, como si estuvieran “encarcelados.” [Además...] cuando entraba algún directivo a su lugar de trabajo, tenía que pararse para saludarlo, y cuando se los encontraba en el pasillo, tenía que pegarse a la pared para darle el paso y saludar “marcialmente”. (Entrevista 1: 17/03/2010)

Todo esto, sin duda, podría ser considerado como normal y necesario para esos tiempos, sin embargo, y por desgracia, en la actualidad se continúa con esta disciplina lineal y coercitiva, sobre todo en virtud de que la mayoría del personal que en ese entonces colaboraba, ahora tienen cargos de dirección y utilizan los mismos métodos de organización y control previstos en una administración científica.

Ya para “...1985, se creó la Dirección de Investigación y Seguridad Nacional (DISN), la cual fusionó las labores de la Dirección General de Investigaciones Políticas y Sociales (DGIPS) y la Dirección Federal de Seguridad.” (Segob, consultado 17-02-10, en página Web: www.Cisen.gob.mx). Los objetivos de este cambio eran: “...establecer un marco funcional y administrativo que integrara mejor las distintas fases de la producción de inteligencia para evitar duplicaciones y dispersiones, y eliminar prácticas que llegaran a comprometer el prestigio y

solvencia de esas instituciones.” (Segob, consultado 17-02-10, en página Web: www.Cisen.gob.mx)

Una persona que cuenta con una experiencia laboral de 25 años, nos dice:

(Sobre esto...) dicha fusión se llevó a cabo debido a actos de corrupción y colusión entre los directivos de la DFS y el narcotráfico, cuyo objetivo era primordialmente dejar que ésta dependencia realizara tareas netamente operativas y ejecutorias, lo que con seguridad representó el acercamiento con el crimen organizado y de esta manera “relaciones peligrosas.” (Asimismo, nos dice...) paralelamente se generó el asesinato de un periodista famoso que involucró al directivo de la DFS como el autor intelectual, y que al final “destapó la cloaca de corrupción” y, muy oportunamente, se tomó la decisión de fusionarla, que incluyó la depuración de esa Dirección con miras a sanear el papel de una dependencia importante y necesaria para salvaguardar la soberanía de una nación. (Entrevista 2: 23/03/10)

Es así que el “...13 de febrero de 1989, la Dirección de Investigación y Seguridad Nacional (Disen) se convirtió en el Centro de Investigación y Seguridad Nacional (Cisen).” (Segob, consultado 17-02-10, en página Web: www.Cisen.gob.mx). Algo que para el “...5 de febrero de 2004, [se ve acompañado de la publicación...] en el Diario Oficial de la Federación de adiciones a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que facultan al Senado de la República a legislar en materia de Seguridad Nacional (fracción XXIX-M al artículo 73) y al Ejecutivo Federal para preservar la Seguridad Nacional según la ley respectiva (fracción VI del artículo 89).” (Segob, consultado 17-02-10, en página Web: www.Cisen.gob.mx)

Con lo anterior se estaba dando paso al debate para la aprobación de la *Ley de Seguridad Nacional*, con lo que la dependencia dejaría de realizar tareas en una supuesta “clandestinidad”, toda vez que al regularse se establecería el control de ésta, pero también de todos y cada uno de los involucrados directa o indirectamente con su funcionamiento; es decir, los secretarios de estado o receptores de información clasificada y los propios trabajadores del Centro.

Esta *Ley de Seguridad Nacional* es publicada el 31 de enero de 2005, en el Diario Oficial de la Federación, la cual consta de 67 artículos organizados en seis títulos, siendo estos los siguientes:

Título primero Disposiciones generales	Capítulo Único	
Título segundo De las instancias encargadas de la Seguridad Nacional	Capítulo I Del Consejo de Seguridad Nacional	
	Capítulo II Del Centro de Investigación y Seguridad Nacional	
	Capítulo III Estatuto del personal del Centro	
	Capítulo IV De la Coordinación para la Seguridad Nacional	
Tercero De la inteligencia para la Seguridad Nacional	Capítulo I De la información y la inteligencia	
	Capítulo II De las intervenciones de comunicación	Sección I De la solicitud Sección II Del procedimiento Sección III De la vigencia de la autorización Sección IV De las obligaciones Sección V De los casos de urgencia
	Capítulo III Del acceso a la información en materia de Seguridad Nacional	
Título cuarto Del control legislativo	Capítulo único	
Título quinto De la protección de los derechos de las personas	Capítulo único	
Título sexto De la cooperación de las instancias locales y municipales	Capítulo único	

En ella se regulan las tareas que debe realizar en el Cisen con miras a establecer las estrategias, mediante la elaboración de productos de inteligencia, para salvaguardar la soberanía y el Estado mexicano. Una normatividad que pone fin a un rezago histórico en materia de Seguridad Nacional y que define los términos de corresponsabilidad con que los poderes Legislativo, Judicial y Ejecutivo de la

Federación actuarán en salvaguarda de la seguridad de la Nación. Se trata de una ley con la que se:

...encontró apoyo en todas las fracciones parlamentarias, siendo clara muestra de ello es el que en la Cámara de Diputados fuera aprobada el 9 de diciembre de 2004 por 359 votos a favor y sólo 6 abstenciones. Para que cinco días después, el Senado de la República registrara un total de 90 votos a favor. De hecho en la crónica parlamentaria, consta que no se emitieron votos en contra, lo que evidencia la legitimidad de los contenidos de dicha normatividad. (Segob, consultado 17-02-10, en página Web: www.Cisen.gob.mx)

Al estar debidamente regulado el funcionamiento de esta institución, se concluyó que su misión es:

Desarrollar y operar un sistema de investigación y análisis de inteligencia estratégica, táctica y operativa que genere información privilegiada para la toma de decisiones, que alerte sobre amenazas y riesgos internos y externos a la seguridad nacional, y que preserve la integridad, estabilidad y permanencia del Estado mexicano en el marco de un gobierno democrático y de respeto al Estado de derecho. (Segob, consultado 17-02-10, en página Web: www.Cisen.gob.mx)

Condiciones de funcionamiento que implica los siguientes principios: nacionalismo, lealtad, legalidad, honestidad, disciplina, discreción, profesionalismo, confidencialidad, calidad y eficiencia.

Fundamentos que llevaron a que sus directivos implementaran un proyecto para el cambio del modelo de administración, sobre todo en la formación profesional del personal, situación por la que resulta primordial implementar programas de capacitación, con los que se logre comprender la necesidad de estos cambios en el modelo y, con ello, provocar la crítica propositiva de los participantes, para fortalecer el aprendizaje grupal.

Cabe hacer notar que para la formación profesional se constituyó la Escuela de Inteligencia¹³ para la Seguridad Nacional (Escisen), como consta en el Diario Oficial del 16 de abril de 2009. Cuyo propósito es introducir nuevos programas de

¹³ "Inteligencia es conocimiento. Concretamente, es el conocimiento especializado que el Gobierno requiere para tomar las mejores decisiones posibles respecto de fenómenos que imponen un obstáculo al logro del interés nacional o una amenaza a la seguridad nacional." (Segob, consultado 17-02-10, en página Web: <http://www.cisen.com.mx>)

estudios en inteligencia y seguridad nacional, además de ser una instancia gubernamental que debe mantener informados a los órganos de gobierno.

Entendiendo que la inteligencia refiere el proceso de recolección, procesamiento, diseminación y explotación de información, para la toma de decisiones en materia de Seguridad Nacional, situación por la que se requiere de la profesionalización del personal del DAIP en materia de comprensión y composición de textos, conceptos que posteriormente definiremos, no sin antes propiciar un ambiente laboral al reflexionar sobre las diferencias existentes entre los modelos de la administración, las características del *mobbing* y las patologías del *stress*, para cubrir este objetivo.

1.2. La administración científica en el DAIP

Para explicar y contrastar las diferentes características existentes entre el modelo de administración científica y otros mucho más contemporáneos, como es el caso de la administración para la calidad y la administración para la excelencia, que nos darán cuenta de la importancia de adecuarse a la nueva realidad, es importante primero dar a conocer algunos conceptos base.¹⁴ Para ello, es primordial reconocer que la **administración**, en español, es “la acción de conducir” y tiene diversos significados, como: “gobernar, regir, aplicar una ley, una medicina o un sacramento, adaptarse a una situación, conjugar esfuerzos para un fin, servir a algún interés o bien, tanto público como privado, ejecutar una acción.

En inglés, **administration** “expresa la acción de controlar con autoridad los asuntos y los negocios.” Y el verbo **administrate** indica ‘la acción de estar a

¹⁴ Al respecto Zemelman plantea: “...en la selección de los conceptos, es necesario realizar una lectura problematizadora de los corpus teóricos que se utilicen como referencia. Para ello [...], es preciso analizar los conceptos desde la perspectiva del tipo de recorte de la realidad que éstos [*sic.*] sugieren [...]. Dicho análisis consiste en diferenciar la función explicativa de la función epistemológica del concepto. Diferenciación que se fundamenta en el hecho de que todo concepto refleja un fragmento de la realidad, en tanto que lo determina como significado; pero, al mismo tiempo, define posibilidades de construir observables que no necesariamente se agotan en el significado de la relación teoría-explicación. [Por ello...] cuando se trabaja con la función epistemológica, se tiende a separar los conceptos del corpus teórico del que forman parte. Este aislamiento suspende las relaciones teóricas o de jerarquía de determinación, y hace necesario vincular los conceptos a través de relaciones posibles, esto es, con base en un juego de vinculación que responda al supuesto de articulación de los procesos, aunque sin proporcionar a la articulación una estructura definida.” (1987: 40-41)

cargo de los asuntos y los negocios y cuidar de la provisión y de la ejecución de'. Por tanto se podría considerar que administración es: 'la acción de planear, proveer de recursos y coordinar esfuerzos organizada y sistemáticamente'." (COLUNGA, 1995: 21-22)

En el caso de la administración científica, el vocablo **ciencia** denota el conocimiento exacto y razonado de ciertas cosas, es decir "...el conjunto de conocimientos fundados en la observación, la experimentación y el razonamiento, relativos a un objeto determinado, sabiduría, omnisciencia, conocimiento, habilidad, maestría, disciplina, facultad, erudición. Y en inglés **scientific** denota algo perteneciente a la ciencia, algo sistemático y verdadero, y el sustantivo **science** designa una rama del conocimiento, lo que se conoce respecto a un tema, una habilidad especial, los conocimientos, los hechos, las ideas y las habilidades respecto a algo." (COLUNGA, 1995: 29)

En correspondencia con lo que implican estos conceptos la administración científica es conocida como administración tayloriana, una propuesta que sistematiza el estadounidense Frederick Winslow Taylor, y que tiene como principio metodológico el que: "Cada persona debe abandonar su personal manera de hacer las cosas, adaptar sus métodos a las nuevas normas y acostumbrarse a recibir y a obedecer instrucciones, sobre todo en cuanto a los grandes y a los pequeños detalles que anteriormente se dejaban a juicio de cada quien." (COLUNGA, 1995: 32)

En ésta él establece que el papel del director general o mando superior es la planificación y el control del trabajo, para lo cual determina la forma óptima para el trabajo, y ordena al supervisor que se encargue de trasmitirla a los operadores o trabajadores y éstos de ejecutarla exactamente como se les señala. La motivación es eminentemente económica de acuerdo con la productividad. Para él los problemas humanos en el trabajo se deben al hecho de trabajar muchas personas juntas, afecta el rendimiento y no deben de existir, por lo que el director general,

mando superior o supervisores debe esforzarse por eliminarlos. Lo anterior fue entendido y aplicado en la gran mayoría de las organizaciones mexicanas como: “En [...] rescindir el contrato a las personas consideradas conflictivas; lo que derivó en que los actuales obreros y empleados mexicanos temen hablar y prefieren permanecer callados aún cuando están seguros de que tienen algo valioso que decir al director general.” (COLUNGA, 1995: 35)

Para contrarrestar los efectos se debe tomar en cuenta la postura adoptada por los modelos de la administración para la calidad y la administración para la excelencia. El primer modelo considera muy importante la opinión y participación de los trabajadores en los procesos de producción y de servicios, toda vez que contribuirán a mejorar el trabajo. Establecen como proceso el planear, ejecutar, observar y medir los resultados, para mejorar constantemente la calidad del producto o servicio, todo esto al reducir los errores. Para ello, el papel del director está enfocado en lograr la competitividad y la permanencia de su empresa en el mercado, lo que implica “escuchar a los integrantes de los equipos de trabajo para recibir alternativas de solución y mejora.” (COLUNGA, 1995: 59). En cuanto a la motivación:

La alta dirección busca atender las necesidades y los sentimientos de las personas que integran la empresa. [Reconoce que los problemas humanos en el trabajo, donde implica el laborar muchas personas juntas...] son naturales y se atienden y administran para que no influyan negativamente en el trabajo. (COLUNGA, 1995: 61-62)

En este modelo la comunicación es vital para alcanzar y mantener un nivel competitivo, para lo cual invierte tiempo en reuniones informativas, de análisis y de propuestas de solución de problemas, tomando en consideración la opinión de la base productora y de servicios. Respecto al modelo de administración para la excelencia, busca la perfección de los dos modelos antes referidos, sin embargo, éste “...es un principio copiado de la administración para la calidad, con la variante de que la administración para la excelencia otorga mayor importancia a la obsesión que a la sistematización y la perseverancia.” (COLUNGA, 1995: 98)

Se puede decir que se trata de la atención desmedida al cliente, pasión, “amor a la camiseta” y orgullo de pertenecer a una determinada empresa. En ella el papel del directivo consiste en “motivar a las personas que laboran en la empresa para que enfoquen sus energías y sus recursos al logro de los objetivos de la misma.” (COLUNGA, 1995: 98) Se debe tener un claro sentido de la meta hacia la que se encamina la empresa, sin olvidar que la motivación es parte fundamental del trabajo, ya que este modelo parte del principio de que “la productividad se logra a través del personal y de que a las personas les gusta compararse con los demás.” (COLUNGA, 1995: 99)

Con lo anterior, se debe tener mucho cuidado porque la administración para la excelencia promueve la competencia interna, que si no es manejada adecuadamente podría generar “zancadillas” entre el personal. (Ver, Cuadro 1)

Cuadro 1
Características de los modelos administrativos

MODELO	MÉTODO O TÉCNICA	PAPEL DEL DIRECTOR	MOTIVACIÓN	PROBLEMAS HUMANOS
CIENTÍFICA	El trabajador sólo recibe y obedece instrucciones.	Planificar y controlar el trabajo, a través del supervisor.	Es económica y de acuerdo a la productividad.	Trabajar muchas personas juntas, afecta el rendimiento. No se permite cuestionamiento alguno a la dirección.
PARA LA CALIDAD	Importante la opinión y participación de los trabajadores en los procesos.	Enfocado en la competitividad y la permanencia de su empresa en el mercado. Escucha a los integrantes de los equipos de trabajo para recibir alternativas de solución y mejora.”	La alta dirección busca atender las necesidades y los sentimientos de las personas que integran la empresa.	Reconoce que los problemas, donde implica el laborar muchas personas juntas, son naturales y se atienden y administran para que no influyan negativamente en el trabajo.
PARA LA EXCELENCIA	La obsesión, más que la sistematización y la perseverancia. Busca resultados rápidos y no les da seguimiento.	Es “motivar a las personas que laboran en la empresa para que enfoquen sus energías y sus recursos al logro de los objetivos de la misma.	Parte del principio de que “la productividad se logra a través del personal y de que a las personas les gusta compararse con los demás.	Promueve la competencia interna.

(COLUNGA, 1995: *pass.*)

Con lo antes indicado queda de manifiesto las significativas diferencias en los modelos administrativos, sobre todo en el científico que en mi opinión, podría resultar arcaico -en los tiempos modernos- para la administración del personal, debido a que está enfocado en la disciplina coercitiva y abuso en el poder.

De hecho, dada mi experiencia, me atrevo a afirmar que el modelo administrativo científico está causando estragos en los entornos laborales, los cuales se encuentran referidos y detallados en el fenómeno del *mobbing* o acoso laboral (sobre el que posteriormente hablaremos con mayor detalle), dado que los cuadros directivos de una empresa productiva o de servicios utilizan o conscientes conductas propias de la administración *tayloriana* y que se acaba de indicar en la explicación que se hace sobre los estudios del *mobbing*.

En este sentido, valdría la pena considerar que el insano ambiente laboral también genera una serie de desajustes fisiológicos, psicológicos y sociales, que están estrechamente relacionados con el *stress*, que es considerado como un fenómeno moderno que causa una serie de efectos cognoscitivos, emocionales, conductuales y fisiológicos.

Por lo anterior, no cabe duda que el malestar laboral es un aspecto que se debe tomar en cuenta como un principio para lograr la capacitación y, mejor aún, la formación profesional de grupos -en cualquier instancia productora y de servicios- y en caso concreto en el DAIP, toda vez que se tienen que cubrir las condiciones en las que los trabajadores manifiesten disposición y actitud para que su formación cubra sus expectativas y las de cualquier institución.

Pero por desgracia existe un fuerte problema que no permite que los analistas manifiesten disposición y, por el contrario, sí mucho conformismo y falta de interés para cubrir plenamente sus funciones, lo que por consiguiente se ve reflejado en la regular calidad de los *Panoramas de Información Periodística* (PIP), lo que a su vez niega a los tomadores de decisiones tener los elementos necesarios para ser

asertivos en temáticas que atañen al bienestar social, político y económico de la vida nacional. Por consiguiente, dificultan el proceso al enfrentar un sin número de problemáticas que no permiten el aprendizaje significativo, desde una concepción constructivista, misma que, entre otros principios:

...implica un proceso constructivo interno, autoestructurante y en este sentido, es subjetivo y personal. El aprendizaje facilita gracias a la mediación o interacción con los otros, por lo tanto, es social y cooperativo [...], es un proceso de (re) construcción de saberes culturales. El grado de aprendizaje depende del nivel de desarrollo cognitivo (conocimiento), emocional y social, y de la naturaleza de las estructuras de conocimiento. El punto de partida de todo aprendizaje son los conocimientos y experiencias previos que tiene el aprendiz. (DÍAZ BARRIGA, 2002: 36)

Al realizar un análisis de referidos modelos administrativos, se puede recuperar que en México persiste desde 1911, en una buena medida y principalmente en las instituciones gubernamentales, el esquema de la administración científica, que tiene como principales características que los cuadros directivos son los que deciden los procesos de producción y de servicios, en los que la administración del personal se da a través de medidas coercitivas y de abuso de autoridad - mediante *mecanismos distorsionantes*¹⁵-, en donde el papel del trabajador en la mayoría de los casos es de obediencia, trabajo forzado y de castigo, sin que se dé oportunidad en los procesos de producción y de servicios.

En este sentido, se considera necesario modificar ese viejo modelo y poner en práctica otros más modernos, sobre todo porque vivimos en un mundo globalizado y de competencias, que antepone la necesidad de un liderazgo para la productividad, todo esto tomando como base los procesos humanos que se refiere a los conceptos de “Comunicación, integración, trabajo en equipo, liderazgo, motivación, capacitación, manejo de conflicto y toma de decisiones. Este conjunto de procesos humanos responde a la interrogante: ¿Cómo nos interrelacionamos en el trabajo?, ¿Cómo influimos y tomamos decisiones?, ¿Trabajamos en equipo?” (SILICEO, 1999: 36)

¹⁵ Telma Barreiro s.a. Conflictos en el Aula, Novedades Educativas, Buenos Aires.

Al no modificar el viejo modelo se estaría promoviendo el malestar laboral y cuando hablamos de esto último, necesariamente implicamos al fenómeno actual denominado *mobbing* o acoso laboral, toda vez que tiene que ver significativamente en la forma arbitraria y prepotente en que se manejan algunos cuadros directivos, a fin de controlar y someter a su personal, usando sin lugar alguno las formas y procedimientos de la administración científica. Término inglés que proviene del gerundio del verbo *to mob*, que literalmente significa “atacar”, por lo que podríamos traducirlo como “atacando” o, en una traducción más libre, como “ataque.” (BOSQUED, 2005: 24)

De hecho al *mobbing* también se le ha denominado acoso psicológico o moral en el trabajo, *bullying* (en el Reino Unido), psicoterror laboral, y *harassment* (en Estados Unidos). La definición proporcionada alude a la idea de acoso, pues según Bosqued implica:

...las acciones, palabras actitudes, etc., que son constitutivas de acoso se producen de manera constante y repetitiva (en opinión de Leymann, al menos una vez a la semana) y durante un período prolongado de tiempo (al menos, durante seis meses), sin que pueda considerarse que existe un *mobbing* cuando estos hechos se producen de forma aislada. Sólo cuando se realizan de manera sistemática y repetida pueden tener tal consideración y sean entendidos como parte de un plan de agresión psicológica. (2005: 26-27)

De ahí que otros autores lo denominen “violencia en el trabajo.” En este último sentido la Organización Internacional del Trabajo (OIT) lo define como: “...toda acción, incidente, comportamiento que se aparta de la razonable, mediante el cual una persona es agredida, amenazada, humillada o lesionada por otra en el ejercicio de su actitud profesional o como consecuencia directa de la misma.” (VELÁZQUEZ 2005: 31)

Para la Comisión Europea (CE) se trata de “...incidentes en los que las personas son maltratadas, amenazadas o asaltadas en circunstancias relacionadas con su trabajo, implicando un explícito o implícito riesgo para su seguridad, bienestar o salud.” (VELÁZQUEZ, 2005: 31)

Lo anterior, pese a que denota como diferencia el uso de la fuerza, en muchas ocasiones sólo se utiliza la amenaza y por ende la humillación de las personas cuyos efectos lleva a: "...una menor concentración, menor confianza en sí mismo, una tendencia hacia el abandono, seguido de un creciente asilamiento social." (VELÁZQUEZ, 2005: 33)

Por tanto, el *mobbing* es humillación y maltrato intencionados con el objetivo de destruir y/o eliminar, es un "...caldo de cultivo en el que suele prosperar este acoso blando está formado por grupos disfuncionales, con un fuerte liderazgo de corte absolutista, que es mal ejercido, exige adhesión incondicional de parte de sus subordinados y en el que impera una filosofía del tipo 'o estás conmigo o estás contra mí' y 'nosotros ante los demás' (el resto del departamento)." (BOSQUED, 2005: 32)

Los actores obvios del *mobbing* son el acosador y el acosado, el victimario o la víctima, pero también existen actores secundarios, que son los comparsas o cooperantes del acosador, quienes además pueden ser activos o pasivos, estos últimos sólo ven que están humillando al acosado. El papel de la empresa tiene mucho que ver en este proceso, ya que las características, entre otras, que la acusan son:

- Jerarquización y burocracia.
- En la falsa creencia de que eso favorece la productividad, se estimula a los trabajadores a una desaforada competitividad, que anula la cooperación y exagera la rivalidad extrema del tipo "o yo o el otro", de manera que una persona sin escrúpulos y con tendencias perversas y manipuladoras no es difícil que llegue a la conclusión de que, si es capaz de eliminar al otro mediante no importa qué malsanos procedimientos, ella se quedará con el mejor puesto y además quedará impune por sus actos. (BOSQUED, 2005: 44)

Además, están las prácticas de dirección abusiva, basadas más en el temor, en el autoritarismo y en los malos modos, que en la comunicación libre y el fomento de las buenas relaciones personales.

Así como la promoción profesional a través del compadrazgo o amiguismo, en lugar de basarse en los méritos de cada uno. También las preferencias en la otorgación de estímulos y recompensas, de ausencia y retardos del propio desarrollo de las tareas, en el sentido de menor carga de trabajo, entre otras.

Uno de los puntos más importantes de este tema, viene a ser el perfil del acosador, ya que el conocer la psicología del agresor ayuda a comprender el por qué se produce el acoso psicológico e incluso para conseguir salir del proceso cuando ya se es una víctima.

En este sentido, los estudiosos coinciden en señalar la personalidad del acosador como un "... psicopático o personalidad antisocial [...] o del tipo paranoide." (BOSQUED, 2005: 57) Para Robert Hare éste es:

...un depredador de su propia especie que emplea el encanto personal, la manipulación, la intimidación y la violencia para controlar a los demás y para satisfacer sus propias necesidades egoístas. Al faltarle la conciencia y los sentimientos que le relacionan con los demás, tiene la libertad de apropiarse de lo que desea y de hacer su voluntad sin reparar en los medios y sin sentir el menor atisbo de culpa o arrepentimiento. (BOSQUED, 2005: 57)

Psicópatas que practican el maltrato como un reflejo de sus carencias personales, ya que "Son esas carencias personales, ese saberse mediocre, lo que les produce inseguridad y, como ya dijera Leymann¹⁶, 'el miedo y la inseguridad que experimentan hacia sus propias carreras profesionales, su propia reputación o su posición en la organización, les compele a denigrar a otras personas'." (BOSQUED, 2005: 58)

Además, son individuos que carecen de empatía, es decir, de la capacidad para ponerse en lugar del otro tanto afectiva como cognitivamente y de experimentar la necesidad de ayudar a otro. (BOSQUED, 2005: 58)

¹⁶ "El profesor alemán, Heinz Leymann - doctor en Psicología del Trabajo y profesor de la Universidad de Estocolmo -, fue el primero en definir este término durante un Congreso sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo en el año 1990." (Concepto-Mobbing, consultado el 26-11-10, en la página Web: <http://contenidos.universia.es/especiales/mobbing/concepto/index.htm>)

Los efectos del *mobbing* en la víctima son devastadores, ya que provocan cambios en sus actitudes y comportamientos de los que tarda en recuperarse, sólo con la ayuda psicológica. Y es que “...trabajar cansa, pero cuando se ha de trabajar entre gente incompetente, insegura y desalmada, trabajar agota.” (BOSQUED, 2005: 77)

Algunos de los trastornos que genera en los acosados son: **Psicosomáticos** (dolores de espalda, dificultades para conciliar el sueño, fatiga crónica, molestias gastrointestinales), alteraciones en el apetito y disfunciones sexuales); **Emocionales** (ansiedad e irritabilidad, tristeza, sentimientos de culpa, sentirse perseguido, obsesión de las situaciones ocurridas en el trabajo, inseguridad, frustración, desesperanza); **Cognitivos** (dificultades de concentración, pérdida de memoria, pensamientos de acoso, dificultad para toma de decisiones); **De comportamiento** (llanto, aislamiento, afectación externa -familiar y social-, disminución en el rendimiento laboral, evitación del espacio laboral, conversación constante del tema, consumo de alcohol y fármacos). (BOSQUED, 2005: 80-83)

Para Velázquez Fernández los efectos de la violencia en el trabajo: “...son una menor concentración, menor confianza en sí mismo, una tendencia hacia el abandono, seguido de un creciente aislamiento social, con probables efectos a largo plazo y aumento del ausentismo laboral. Si el trabajador pierde su empleo, pierde la voluntad de buscar uno nuevo.” (2005: 33)

Trastornos que tienen un efecto significativo en el rendimiento laboral, ya que son promotoras del *stress* y sus correspondientes patologías, por ende, es un asunto que se debe tomar en cuenta para elevar la calidad de los productos.

Una relación conceptual (la del *mobbing* y la del *stress*), que implica que este último también sea visto como un fenómeno biológico que ha acaparado la atención de la sociedad moderna y que no debe ser considerado como una enfermedad, ya que en realidad éste: “Es un extraordinario mecanismo biológico

que prepara al organismo para 'pelear o huir...' el *stress* puede significar vida o significar muerte, la diferencia depende básicamente de la estructura mental del individuo, de su forma de interpretar todo lo que ocurre a su alrededor." (ZAPATA, 1995: 11)

El *stress* causa notables desajustes fisiológicos, psicológicos y sociales. Existen importantes aportaciones sobre el tema, concretamente del médico canadiense Hans Selye, quien demostró que: "La exposición prolongada al estrés agota las reservas de energía del cuerpo y puede llevar en situaciones muy extremas incluso a la muerte." ("Estrés." Microsoft® Student 2009 [DVD]. Microsoft Corporation, 2008), con lo que queda demostrado que no es una enfermedad, sino un fenómeno biológico que:

...está haciendo estragos entre la humanidad, particularmente entre la gente activa, que como consecuencia de su gran dinamismo ha empezado a padecer alergias nerviosas, ansiedad, angustia, asma, dolor de cabeza, colitis nerviosa, depresión, dolor de cuello y espalda, estreñimiento, gastritis, hipertensión, infartos, insomnio, migraña, nervios, obesidad, problemas sexuales (impotencia), úlcera péptica (jugos gástricos) y una marcada adicción al alcohol, tabaco café y drogas. (ZAPATA, 1995: 15)

Al respecto Arturo Rivero en su artículo "Aumenta estrés laboral por despidos y recortes; dicen especialistas que el rendimiento en el trabajo baja por miedo al desempleo", indica que:

...la crisis económica y los despidos en las empresas crean estrés laboral y reducen el rendimiento de los empleados ante el temor de ser recortados y, en algunos casos ver, afectados sus salarios y prestaciones, coincidieron especialistas en clima organización (otros especialistas lo denominan como ambiente laboral o comportamiento organizacional), psicólogos y médicos del IMSS. Cuando viene una crisis o despidos masivos se incrementan los accidentes laborales debido a la distracción, al estar en estrés constante", comentó Clemente Vera, director general de Factor Intelectual. El estrés laboral puede ser detectado cuando el empleado experimenta apatía hacia el trabajo, problemas en la relaciones interpersonales, baja en el rendimiento laboral, tristeza y depresión, explicó Vera. Datos del IMSS revelan que de cada 10 trabajadores, por lo menos dos sufren de estrés laboral, una proporción que podría aumentar en los próximos meses. El estrés laboral provoca ansiedad y depresión, lo que conlleva a una reducción en las actividades de trabajo y a una mayor exposición a sufrir algún percance, aseguró Margali López, psicóloga del Centro Médico Nacional de la Raza. Inés Andrade, consultora de Recursos Humanos, de la firma Estrategia en Capital Humano, recomienda que para enfrentar una situación así, se debe de convocar a un diálogo frontal y sin barreras por parte de la

dirección y la plantilla laboral. Finalmente, la Organización Mundial de la Salud considera este mal como una de las principales causas del ausentismo laboral. (En: periódico Reforma, secc. Negocios, 13 de enero de 2009: 2)

Pero no es sólo uno de los motivos de la baja en el rendimiento laboral es la crisis económica y la ola de despidos por este efecto, sino también las actitudes autoritarias y prepotentes de los cuadros directivos, que como ya lo indicamos utilizan el *mobbing* o acoso laboral. De hecho la palabra *stress* se ha empleado desde el pasado en el idioma inglés, particularmente en ingeniería, para denotar los efectos de una fuerza actuando contra una resistencia.

Así por ejemplo, los cambios inducidos en una liga de hule al estirarla, o en un resorte al presionarlo, son debidos al *stress*. Posteriormente, el término comenzó a usarse también en biología, cuando su significado se relaciona con el esfuerzo orgánico o la tensión nerviosa.

Selye, fundador del Instituto Internacional del *Stress* en Montreal, Canadá, reconocido como la máxima autoridad en la materia del *stress*, emplea el término “síndrome de adaptación general”, el cual divide en tres etapas: 1) reacción de alarma (*stress* agudo), 2) resistencia (*stress* crónico) y 3) agotamiento (enfermedad y muerte). (ZAPATA 1994: 22)

La reacción de alarma se inicia en el momento en que el ser humano se enfrenta a un estímulo o agente que produce *stress*. La etapa de resistencia, es intensa y se prolonga por un determinado tiempo. Finalmente, la etapa de agotamiento, es la que lleva a la enfermedad y en determinados casos a la muerte o suicidio. Todos estos efectos, sin duda se presentan cuando el ambiente laboral es insano, ya que:

Cuando la política de la empresa está más orientada hacia ‘resultados’ que a “desarrollo humano”, el *stress* que se percibe entre el personal es muy marcado, los síntomas clásicos del *stress* se manifiestan por doquier, pero pasan desapercibidos porque en la alta gerencia se ignora que lo que le pasa a los empleados tenga algo que ver con el *stress*. En estos casos la influencia del taylorismo es muy marcada. Frederick W. Taylor ha sido considerado como el padre de la administración científica

y su método sigue empleándose en Estados Unidos, Europa Occidental y en la Unión de Estados que conforman la nueva Rusia, El método Taylor es el de la administración por especialistas. Sugiere que los especialistas e ingenieros formulen normas técnicas y laborales, y que los trabajadores se limiten a seguir las órdenes y las normas que se les han fijado. (ZAPATA, 1995: 87)

El método con toda seguridad fue óptimo para los años 40 ó 50, pero ya no es aplicable en la actualidad. En ese entonces, la mayoría de los trabajadores no tenían estudios o sólo eran básicos (educación primaria), e inclusive había muchas personas que no sabían leer y escribir (eran ágrafas)¹⁷, empero, en la actualidad, los trabajadores ya tienen una mayor preparación académica y por consiguiente una visión más consciente de sí mismo, de la situación social y laboral.

El método Taylor no reconoce las capacidades y saberes de los empleados, quienes sin duda han obtenido mediante su trabajo una significativa experiencia empírica. En este sentido, es importante resaltar que muchas personas trabajan solamente para vivir y por obligación, por tanto pierden interés en lo que hacen y generan *stress*.

Al no sentirse a gusto con lo que hacen, se establecen condiciones adversas para que los productos sean de buena calidad. Es así, que aparece el ausentismo, retardos, accidentes de trabajo, conflictos inter-departamentales, liderazgo ineficaz, quejas del personal, apatía, desmoralización, chismes, rumores, etcétera. Si a esto le sumamos que en una organización se presentan “compadrazgos” y favoritismos, que son acciones establecidas en el *mobbing*, el resultado es desastroso para la productividad y los servicios.

De ahí que aquí se resalte y promueva el uso de otros modelos como el de la administración para la calidad y, otros más modernos, en los que se da mayor

¹⁷ Como plantea Ernesto Rodríguez: “...la oralidad se desvaloriza por considerarse que las formas de pensamiento a ella asociadas son propias de sociedades tradicionales que impiden el desarrollo industrializado. En otras palabras, la oralidad se equipara a analfabetismo, con las cargas peyorativas que ello implica y sus consecuencias: una fuerte discriminación social y escolar hacia quienes no saben leer y escribir. Se pierde de vista, o se ignora, que el analfabetismo es propio de sociedades industrializadas y que se presenta en el momento en que la cultura de la escritura impone su hegemonía.” (2006: 2)

importancia a la participación de los trabajadores en los procesos de producción o de servicios, así como de respeto a su trabajo y a sus derechos humanos.

Queda claro que la administración científica es arcaica y en los tiempos modernos sólo genera malestar laboral y, consecuentemente, baja calidad en la producción, los productos y los servicios; ya que impacta negativamente en las emociones - inteligencia emocional-,¹⁸ la cual resulta ser:

...una descripción de las funciones cerebrales y mentales que tienen que ver con las emociones, es un llamado a descubrir y explorar; en palabras sencillas es la mente emocional, esa que desde la aparición del hombre ha sido descrita con imágenes, poesías y filosofías. Explica cómo en respuesta a los estímulos cotidianos o autoestímulos psíquicos (ideas, recuerdos, emociones) se activan un conjunto de partes, sistemas y conexiones entre el área emocional o sistema límbico y áreas cerebrales indispensables para la atención, percepción, memoria, lógica, en fin un paquete psíquico denominado mente emocional, determinante para entender expresiones humanas como personalidad, carácter, temperamento, conductas, decisiones e ideas. Inteligencia emocional es una perspectiva que está retando a científicos, educadores e individuos a conocer y mejorar los sistemas inteligentes particulares del cerebro emocional.” (SOTO, 2001: 2)

Emociones que con el paso del tiempo, y estando afectadas, desmoralizan y desmotivan, repercutiendo finalmente en el autoestima de los trabajadores y consecuentemente en *stress*. Por tanto, como propone Zapata, se debe tomar como premisa la idea de que:

El trabajo es el factor más importante para darle significado a nuestra existencia. Cuando nos hemos apasionado por nuestro trabajo, éste deja de ser un medio para alcanzar un fin -enriquecernos, alcanzar una posición social, adquirir poder-. En otras palabras, realizamos nuestro trabajo por la gran satisfacción que nos produce y porque le da sentido a nuestra existencia. Ahora que, si además nos pagan por hacerlo, pues somos muy afortunados. (1995: 85)

Por lo anterior, el malestar es un fenómeno que con la competitividad y las estructuras jerárquicas se está agudizando en el ámbito laboral, donde se generan de igual manera problemas en el manejo de las emociones ante sistemas obsoletos de administración de personal, lo cual finalmente repercute en el ánimo

¹⁸ Al respecto Howard Gardner dice: “...deberíamos observar fuentes de información más naturales, acerca de cómo la gente en todo el mundo desarrolla capacidades que son importantes en su modo de vida.” (1995: 24-25)

de los trabajadores y, por ende, en la calidad de los productos y servicios en las instituciones, siendo este el motivo de mayor preocupación.

Todo ello asumiendo que los trabajadores, como actores productivos, son netamente personas adultas, quienes requieren ser capacitados, actualizados o formados en el ámbito laboral en el que se desempeñan. Sobre todo cuando hay cambios en la estructura organizativa o en los mecanismos y recursos que se han de emplear para cumplir con sus funciones.

Capítulo 2

Comportamiento organizacional: Impacto de las emociones en el DAIP

Debido al proceso vertiginoso de la globalización, todas y cada una de las organizaciones productoras y prestadoras de servicios se han visto obligadas a reestructurar sus procedimientos y han tenido que tomar como base el comportamiento del trabajador en general. Reflexión y recuperación que principalmente se ha enfocado al reconocimiento de las actitudes y aptitudes de las personas de toda organización, haciéndose énfasis en la inteligencia emocional, porque es ahí donde se producen las motivaciones de los empleados para realizar sus tareas de manera positiva. Para ello, debemos resaltar la importancia de la definición del concepto de inteligencia emocional descrita con antelación.

Lo anterior, debido a que sin duda, como lo hemos estado señalando, la conducta negativa de los trabajadores tiene sus orígenes en la postura arbitraria y coercitiva de los cuadros directivos, es por ello que se debe resaltar la necesidad de incentivar las emociones, ya que de ésta manera podríamos provocar cambios trascendentes en nuestro quehacer diario y hacer que los colaboradores trabajen para un beneficio mutuo, de tal forma que mejore nuestra y su calidad de vida.

De hecho las emociones (y en ello la inteligencia emocional) cumplen un papel destacado en nuestro accionar laboral, porque "... debemos ser conscientes de que si manejamos con inteligencia y criterio adecuado nuestras emociones podemos alcanzar logros insospechados en nuestras labores." (SOTO 2001: 3) Para ello es necesario desarrollar una **autoconsciencia**, que según Weisinger¹⁹, se debe potenciar, ya que: "...es necesario que reflexionemos seriamente y con valor sobre cómo reaccionamos ante las personas y los hechos que son parte de nuestra vida laboral." (SOTO 2001: 3)

¹⁹ (WEISINGER, 1988: 20)

Asimismo, “Debemos analizar nuestros juicios, sintonizar con nuestros sentidos, conectar con nuestros sentimientos, saber cuáles son nuestras intenciones y finalmente prestar atención a nuestros actos.” (SOTO 2001: 3) Es decir, debemos aceptar cuáles son nuestras carencias y fortalezas en cuanto a nuestra actitud emocional de los problemas que día a día enfrentamos en el contexto laboral, sobre todo, reconocer que todas las personas somos diferentes, esa es la naturaleza del hombre; y, con base en ello, determinar que tenemos diferentes formas de sentirnos emocionalmente motivados.

Una condición base para que aquellos que promueven la cultura de los incentivos partan de reconocer que a todos y cada uno se les debe de diferenciar, lo cual hace del trabajo emocional una tarea compleja y de dignidad humana. Por tanto:

...la motivación es esencial para el funcionamiento de las organizaciones. Sea cual sea la cantidad de maquinaria y equipo con que cuenta una organización, estos elementos no se pueden utilizar sino hasta que las pongan en marcha y manejen personas que se sientan motivadas... reconoce que las personas son un orden superior, quieren y deben ser tratadas con dignidad y respeto. El concepto de dignidad humana rechaza la antigua idea de utilizar a los empleados como herramientas económicas. (SOTO, 2001: 8)

Lo anterior nos lleva a preguntar: ¿dónde está la motivación? El siguiente relato nos dará cuenta de la importancia de la motivación en el entorno laboral. Durante una reunión de trabajo en el DAIP, el Jefe del Departamento, quien se hizo acompañar de algunos supervisores o coordinadores, hizo un llamado al grupo de analistas del turno vespertino (18 en total), y en todo momento fue enfático al señalar que se tenía que respetar todas y cada una de las obligaciones a las que estamos sujetos como trabajadores. Cero retardos, inasistencias, salidas innecesarias del espacio de trabajo, no “colgarse del teléfono”, no quitar el tiempo a otros analistas, etcétera.

Para concluir la reunión, el Jefe del Departamento manifestó si existía alguna duda o alguien tenía alguna opinión sobre los temas tratados. Ninguno de los que estuvieron presentes argumentaron algo en ese momento, sin embargo, cuando

todos se retiraron, algunos empezaron a esbozar frases como: "...otra vez lo mismo, si él ya sabe quienes incurren en esas irregularidades, para que se hace tonto, pero como son sus allegados, no les dice nada." Además, "...para qué opinamos si siempre hace lo que quiere, y debería de predicar con el ejemplo, se queja de que ciertos analistas le quitan el tiempo a otros, pero él se la pasa platicando con varias analistas, ¿será porque son mujeres?" (Observación 02 de enero, 2008)

Esta postura, que sin duda no es privativa del DAIP, porque vuelvo a insistir se da en otras dependencias, sólo genera inconformidad y apatía, críticas negativas, sabotajes, envidias, antagonismo y nulo compromiso y participación; consecuentemente la falta de motivación para mejorar la calidad de la redacción y en general del trabajo.

En este sentido, valdría la pena que los cuadros directivos de toda empresa productora o prestadora de servicios entraran en un estado de autoconsciencia, toda vez que está utilizando "*mecanismos distorsionantes*" en el grupo de trabajo, los cuales según Barreiro son:

- Promoción de grupos antagónicos, quienes en un determinado momento pueden llegar a la violencia, a la lucha de poder y competencia desleal.
- Dificultades severas en la comunicación (incongruencia).
- Descalificación y humillación.
- Negación de los conflictos y vedetismo (yo estoy bien, ustedes están mal). (S.a.: 17-18)

De ahí que la motivación de la persona puede ser un soporte del administrador para lograr excelentes avances en cuanto al desempeño del grupo, por ello se debe proponer el entierro de ciertas propuestas caducas de la administración científica y alentar otras que se enmarquen en el mejoramiento continuo y el cambio constante y de calidad. Mejoramiento que tiene sus bases en la capacitación, sobre todo por los cambios permanentes, en donde los trabajadores

requieren actualizar sus conocimientos y sus habilidades para responder a los nuevos y constantes retos en los requerimientos del trabajo.

2.1. Estructura organizativa del DAIP

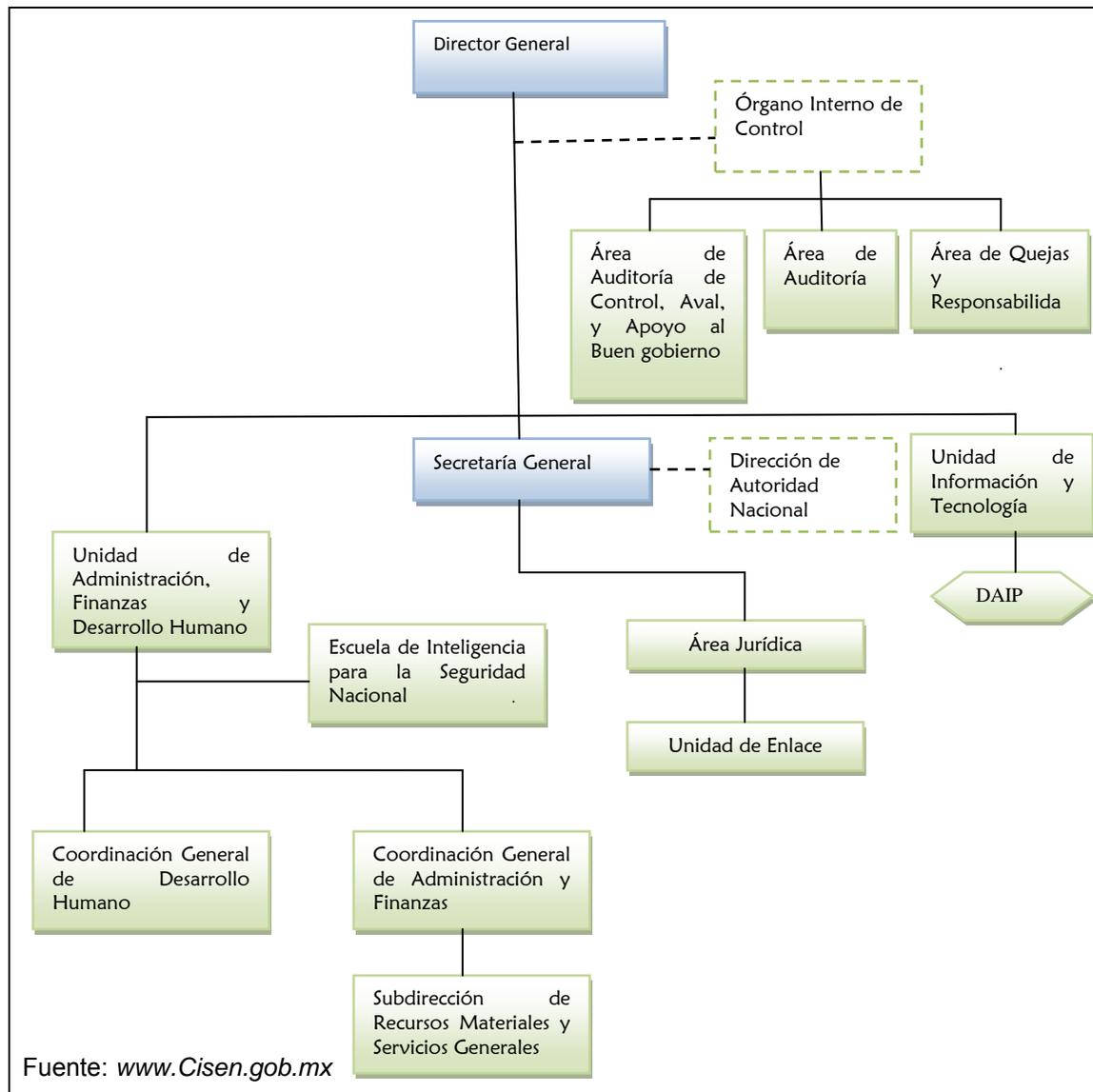
El DAIP se encuentra adscrito a la Unidad de Información y Tecnología, dependiente de la Dirección General del Cisen, es decir, bajo las órdenes directas del titular del Centro. Éste está estructurado por tres áreas de trabajo: la política, la económica y la social.

En cada una de ellas existe un jefe de área que se encarga de organizar a 2 coordinadores o supervisores y a un grupo de 6 analistas -un total de 6 coordinadores y 18 analistas-, mismos que están repartidos de manera equitativa en los turnos matutino y vespertino, y un turno nocturno, integrado por un coordinador y 2 analistas, lo que hace un total del grupo de trabajo de: Un jefe de Departamento, 3 Jefes de área, 7 coordinadores y 20 analistas.

Su horario laboral es de 10 horas para el jefe de departamento, los jefes de área y coordinadores y 8 horas para los analistas. De igual manera, están sujetos a llevar a cabo un rol de guardias para cubrir los sábados y domingos, así como días festivos. En las mismas tendrán que laborar 12 horas para los analistas y coordinadores, respectivamente, y también 12 horas para quien cubra el turno de la noche en ambos días. Las guardias, están involucradas las tres áreas de trabajo. Todo lo anterior, para cubrir todos los días del año y de esta manera satisfacer las necesidades e intereses de los tomadores de decisiones (los directivos), a quienes se le entrega el documento denominado PIP, que más adelante detallaremos.

Ahora bien, el Cisen es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Gobernación, goza de autonomía técnica, operativa y de gasto. La estructura orgánica básica del Cisen está reservada de conformidad con lo que establece la Ley de Seguridad

Nacional y la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.²⁰ La versión pública de este documento es la siguiente:



Sin bien hablar del líder o administrador propiamente no se implica en la estructura organizativa, el precisar su función resulta relevante para ubicar, las condiciones de desarrollo del proceso productivo y prestación de servicios, partiendo de reconocer que él es la persona que influye de manera fundamental en las

²⁰ Segob, consultado 27-11-10, en página Web: www.Cisen.gob.mx

condiciones de funcionamiento de los grupos de trabajo. En ese sentido, Katz²¹ plantea que: "...el éxito del líder o administrador depende de su desempeño y de cómo trata a las personas y las situaciones, según sus características de personalidad, depende de lo que el administrador logra y no lo que es." (CHIAVENATO, 2006: 3)

Según el mismo Katz combinan *habilidades técnicas*, las que "...influyen en el uso de conocimientos especializados y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos. (También *habilidades humanas* que:) se relacionan con el trato con las personas, y se refieren a la facilidad de relación interpersonal y grupal. Incluyen la capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales." Finalmente, las *habilidades conceptuales* "...implican la visión de la organización o de la unidad organizacional en conjunto, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones (...) se relacionan con el pensamiento, el razonamiento, el diagnóstico de las situaciones y la formulación de alternativas para la solución de problemas. (CHIAVENATO, 2006: 3)

El líder o administrador debe contar con competencias, enmarcadas en el *conocimiento*, *perspectiva* y *actitud*, mismas que se entrelazan para lograr cambios e innovaciones que garanticen los buenos resultados de competitividad. El *conocimiento* está enfocado en el *saber*, toda vez que se trata del acervo de información, conceptos sobre determinada especialidad. Lo cual se tiene que actualizar y renovar de acuerdo a los cambios que pudieran generarse. Mientras que el *Saber hacer*, es la acción de saber cómo transformar la teoría en práctica. Permite diagnosticar situaciones, proponer soluciones creativas e innovadoras y accionar para el cambio.

²¹ (KATZ ROBERT, en: Harvard Business Review. "Skills of an Effective Administrator", enero-febrero 1955: 33-42)

Finalmente, está la dimensión actitudinal *saber ser y estar* que implica el comportamiento de cada persona del líder o administrador frente a situaciones de trabajo. Es la que:

...representa el estilo personal de hacer que las cosas sucedan, la manera de dirigir, motivar, comunicar y sacar adelante las cosas. Incluye el impulso y la determinación de innovar, la convicción de mejorar continuamente, el espíritu emprendedor, la inconformidad frente a los problemas actuales y, en especial, la capacidad de trabajar con otras personas y confiar en ellas” (CHIAVENATO, 2006: 4-5).

Elementos que como propone Chiavenato se dan en su dialéctica (Ver, Figura 3)

Figura 3.



Todo esto hace necesario reconocer la importancia del estado emocional del líder o administrador, ya que en esencia implica el lograr que otros ejecuten su trabajo con más efectividad; pues:

La ineptitud de los líderes reduce el desempeño de todos, hace que se malgaste el tiempo, crea asperezas, corroe la motivación y la dedicación al trabajo, acumula hostilidad y apatía. Es posible evaluar la aptitud o ineptitud emocional del líder por el aprovechamiento o derroche que hace la organización de los talentos de que dispone. (SOTO, 2001: 176)

De ahí que sea claro que el buen líder o administrador debe tener las capacidades necesarias para innovar con enfoque creativo y ofrecer un camino práctico, en el que la disminución del malestar laboral sea el objetivo principal, ya que de esta manera logrará cubrir las metas de toda empresa u organismo productor o prestador de servicios.

Podemos decir que hay un don del mando y que éste implica un rol necesario para el buen funcionamiento de los colaboradores. Todo líder o administrador juega un rol en el que el poder y la influencia son características indispensables, por ello la importancia de utilizar ese poder o autoridad para influir positivamente con el personal a su mando y de esta manera favorecer significativamente en la producción y prestación de servicios.

Por tanto es vital reconocer que “El poder otorga capacidad de mandar ordenar, dispone señalar que hay que hacer, dónde, cuándo, cómo y por quién a través de su manifestación más típica que es la autoridad que se ejerce.” (SOTO, 2001: 170)

Dicho ejercicio del poder, además implica la capacidad de algunas personas para orientar, según sus deseos e intereses, la conducta de otra u otras que no están sujetas al que influye por una relación de dependencia, sumisión o jerarquía. “Éste es el matiz que diferencia la autoridad de la influencia. Aplico mi autoridad sobre quien está debajo de mí, y utilizo mi influencia para conseguir determinados comportamientos, de aquellos sobre los que no tengo ascendente jerárquico.” (SOTO, 2001: 170)

Con base en todo lo anterior y la experiencia profesional, al tener que ejercer el mando, puedo indicar que un líder requiere ciertas competencias y habilidades para influir en un grupo para lograr las metas, claro sin dejar de tomar en cuenta el aspecto emocional de los colaboradores, y sin provocar la inseguridad para la realización de tareas y viendo la manera de que los colaboradores hagan sugerencias y participen, en una búsqueda por obtener retribuciones. Por tanto el

papel del líder es fundamental en la estructura organizativa de toda institución productora o prestadora de servicios.

2.2. Actividades del personal del DAIP

El DAIP es la instancia del Cisen que tiene como función principal elaborar un PIP, consistente en la compilación de datos emanados en los medios de comunicación impresos, a los que se le aplica un análisis de contenido²² para estructurar el propio documento. Mismo que es enriquecido con otras fuentes de información como el Internet, y que dan como resultado en panorama de la temática con miras a facilitar la toma de decisiones de los cuadros directivos –a quienes se les proporciona el producto–, y con ello la institución cumpla con su misión, que como ya lo dijimos, es:

Desarrollar y operar un sistema de investigación y análisis de inteligencia estratégica, táctica y operativa que genere información privilegiada para la toma de decisiones, que alerte sobre amenazas y riesgos internos y externos a la seguridad nacional, y que preserve la integridad, estabilidad y permanencia del Estado mexicano en el marco de un gobierno democrático y de respeto al Estado de derecho. (Segob, consultado el 17-02-10, en página Web: *www.Cisen.gob.mx*)

La información requerida por los cuadros directivos al DAIP, la cual es arbitraria a las necesidades de éstos, para ser integrada en el PIP, es aquella que está vinculada con hechos coyunturales que se viven en el país, sobre todo en materia de política, economía y sociedad; mismos que son tomados en cuenta, para darle cobertura, por todas y cada una de las notas expuestas en los principales diarios nacionales. Para ello, se debe tomar en cuenta que en algunos casos las notas son presentadas con una perspectiva distinta con respecto a otro medio impreso, que incluye la postura de los diferentes columnistas. Lo anterior se debe tomar en cuenta para incluir elementos o valores agregados en la estructura del PIP y por consiguiente dar respuesta a la petición.

²² Análisis “Se denomina al conjunto de técnicas interdisciplinarias que pretenden sacar, analizar o interpretar la información de un documento de manera objetiva, exhaustiva, sistemática, y de ser posible cuantitativa.” (EUROMÉXICO, 2004: 45)

Requerimiento que una vez recibido, el DAIP se tiene que dar a la tarea de buscar la temática en los principales periódicos de circulación nacionales, por ejemplo: *El Reforma, Financiero, Economista, La Jornada y El Universal*; asimismo en revistas como *Proceso, etcétera*, todo ello de manera manual, es decir hojeando todas y cada una de las páginas de los diarios. Una vez localizada el tema se imprime una copia de la nota periodística para tener mayor posibilidad de manejo de la fuente y dar cabida al desarrollo del análisis correspondiente, a fin de elaborar el documento.

En el PIP se debe referir entre paréntesis y al cerrar el párrafo de la nota de cada uno de los diarios que manejo la temática el nombre del periódico y su sección, encabezado, año y página. Asimismo, en la parte inicial del PIP –alineado a la izquierda– el nombre del reportero o del columnista que escribió y el diario al que pertenece o escribe, respectivamente.

Además de las características de formato que debe contener el PIP, se debe realizar un análisis del contenido de las notas periodísticas –de la temática requerida–, mismo que deberá estar sujeto en los fundamentos del proceso de una adecuada comprensión de la lectura, para luego encaminarse a la composición escrita (redacción), en donde la objetividad de su contenido tiene vital importancia, ya que los investigadores concuerdan en señalar que la composición escrita:

...es un proceso cognitivo complejo que consiste en traducir el lenguaje representado (ideas, pensamientos, sentimientos, impresiones de tipo episódico que posee el sujeto) en discurso escrito coherente, en función de contextos comunicativos y sociales determinados, No hay que olvidar que un texto escrito finalmente es un producto comunicativo y sociocultural. En dicha traslación de lo representado, quien escribe debe atender aspectos de ortografía, de uso de léxico, de arreglo sintáctico, de comunicación de significados, de estilo y organización textual, y sobre ellos, orquestar y coordinar una producción que tiene mucho de creativa y original (Hayes y Flower, 1987; Cooper y Matsuhashi, 1983; Martlew, 1983; Scardamalia y Bereiter, 1985). (DÍAZ BARRIGA, 2002: 310)

Para ello como ya lo indicamos, se debe tener cuidado de no perder la objetividad, ya que se debe evitar la tergiversación²³ de la información plasmada en los medios impresos, por tanto respetar el sentido en el que los diarios exponen sus noticias. Darle otro sentido al PIP denotaría la falta de objetivismo y riesgos para que la toma de decisiones no sean las adecuadas. Esto representa una gran responsabilidad perder la objetividad.

Aunado a lo anterior, es necesario cubrir con los tiempos para la entrega oportuna del requerimiento del PIP, el cual es arbitrario, ya que depende de los cuadros directivos. Para hacerlo se utilizan recursos tecnológicos, es decir el correo institucional, mediante el cual se hace entrega, a través de la cuenta del encargado del requerimiento, del documento de una manera digitalizada. Pues al no hacer la entrega en los tiempos requeridos, se estaría perdiendo uno de los principios del proceso de inteligencia que es la entrega oportuna de información y de esta manera alertar sobre riesgos a la seguridad nacional.

Por tanto el comportamiento organizacional del DAIP tiene que ser preciso, para guardar los estándares de calidad de sus productos y servicios, en el que el impacto de las emociones de manera positiva, promovido por los líderes o administradores, indudablemente tendrá un fuerte impacto.

²³ (Del lat. *tergiversāre*. tr. Dar una interpretación forzada o errónea a palabras o acontecimientos. || 2. Trastrócar, trabucar.” (Microsoft® Encarta®, 2009: s.p)

Capítulo 3

Fundamento pedagógico para la capacitación del personal del DAIP

Parte de la preocupación y el interés por capacitar a los analistas del DAIP, para elevar la calidad en la redacción y el análisis de información periodística para elaborar el PIP, y se orienta a lograr primero un ambiente laboral que impacte finalmente en el mejoramiento y rendimiento de sus productos y servicios. Por lo anterior se determinó efectuar un diagnóstico organizacional o estudio exploratorio, en noviembre de 2005, con el que se buscó identificar las necesidades e intereses de los propios analistas para definir cuáles cursos serían los adecuados dadas las características propias del tipo de actividades que se desarrollan en el Departamento y, con ello, encontrar los motivos que afectan de sobremanera la convivencia en la área y que repercuten en la calidad de la producción y el servicio.

Diagnóstico con el que se pudo determinar que el objetivo general de la propuesta pedagógica es la de formar profesionales en el análisis de información periodística en el DAIP, elaborando, aplicando y evaluando seminarios-taller cuyas temáticas, de una manera integral, logren esa profesionalización. Temáticas que estarían enfocadas en el reconocimiento de las características de algunos modelos administrativos, los efectos del *mobbing* o acoso laboral, las patologías del *stress* y, finalmente, la comprensión y composición de textos.

Cabe señalar que se está dejando fuera de esta propuesta pedagógica a los supervisores o coordinadores, incluyendo al jefe del departamento, a pesar que son ellos los que de manera significativa pueden contribuir a un mejor clima organizacional o ambiente laboral para elevar los estándares de calidad del producto y servicio, sin embargo, en este diagnóstico organizacional no fue considerado, porque dadas las condiciones de la institución sería difícil aplicar el cuestionario; lo que no quiere decir que en un futuro se pueda elaborar una propuesta pedagógica acorde para estos actores que deben aplicar los modernos modelos de la administración, para evitar el *mobbing*.

3.1. Diagnóstico organizacional de la propuesta pedagógica

El diagnóstico organizacional se puede considerar como un estudio exploratorio al ambiente laboral o clima organizacional del DAIP, siendo este último concepto para Siliceo, lo siguiente:

- a) Se refiere a la suma de las actitudes, conductas, reacciones y actividades de los colaboradores de una organización.
- b) Toma en cuenta la cultura y forma de operación de una organización, así como las costumbres, tradiciones y diversos fenómenos que crean la historia de la misma.
- c) En contraste con el significado meteorológico de “clima”, el clima en una organización tiene que ver con las condiciones ambientales internas y no con las externas. (1999: 40)

Para llevar a cabo el diagnóstico organizacional, se aplicó un cuestionario de 45 preguntas (Ver, Anexo 1) en el que los analistas expresaron sus inquietudes sobre qué cursos consideraban que eran los apropiados al área y qué cursos que habían recibido no tuvieron el impacto o no fueron útiles para sus tareas, así como cuáles eran sus propuestas para mejorar el clima organizacional.

Para el diseño del cuestionario se contó con la asesoría de la investigadora Carmen Campero, catedrática de la Universidad Pedagógica Nacional-Unidad Ajusco, y tuvo la finalidad de determinar los factores que pudieran afectar o favorecer el trabajo de los analistas del DAIP. Cuya metodología logró establecer de manera “objetiva” los factores que influyen en el óptimo rendimiento de los analistas, los temas de mayor interés para establecer programas de capacitación, necesidades de orientación para el uso de recursos tecnológicos y materiales que sirven de apoyo para la elaboración del PIP, y la optimización del ambiente laboral.

El cuestionario se practicó a 10 de 30 analistas -en la actualidad sólo son 20-, a quienes se les pidió responder de la manera honesta 45 preguntas, entre abiertas y cerradas, que estaban orientadas al *perfil del analista*, *cursos de capacitación*, *orientación laboral* y *ambiente laboral*, teniendo como fundamento el análisis de la capacitación y ambiente laboral.

En cuanto al perfil se resalta que el promedio de edad de los diez analistas encuestados era de 35.8 años en promedio, algo que nos lleva a reconocer, en términos generales, que se trata de personas que tienen un considerable grado de responsabilidad, madurez y autocrítica propositiva; algo que está aunado al hecho de que ocho de ellos tienen concluida su licenciatura.

En relación al ingreso o antigüedad en el área de trabajo (en promedio 7.2 años de trabajar en el DAIP), datos que nos hacen pensar que los analistas deberían tener suficiente experiencia en las labores de análisis y redacción de los PIP.

Ahora bien, respecto a los cursos de capacitación se arrojó información en el sentido que alrededor del 60% no ha recibido curso alguno, al menos en los dos últimos años, y quienes los han recibido, el 2%, no han tenido un aprovechamiento significativo.

De igual manera, se detectó que han recibido otra clase de cursos, pero estos estuvieron enfocados principalmente a la capacitación para programas de cómputo y en relación con la ética laboral, sin que haya un aprovechamiento real, de ahí que se considere que los cursos no han sido adecuados a las necesidades y tareas propias del DAIP, y por tanto es necesario establecer cuáles son los cursos idóneos para lograr la calidad de los productos que tiene que elaborar el departamento.

Lo anterior se encuentra relacionado con la intencionalidad de realizar una propuesta pedagógica, no sólo en términos de las temáticas idóneas, sino además de a quién hay que dirigir las y cuáles deben ser los recursos y estrategias didácticas más apropiadas. (Ver, Anexo 2)

Respecto a la orientación o asesoría para llevar a cabo las tareas, se detectó un “foco rojo”, debido a que existe una marcada necesidad de girar instrucciones con mayor precisión para lograr los objetivos, así como dotar de herramientas

documentales y nuevas tecnológicas para efectuar las tareas propias del área. (Ver, Anexo 2)

De hecho se detectó que el 40% de los analistas prefiere solicitar asesoría, sobre todo en cuanto a la redacción, con otros compañeros analistas, lo anterior podría demostrar que no existe confianza entre el coordinador o supervisor y los analistas. Sin embargo, se encontró que 8 de los 10 analistas opinaron que existe disposición del coordinador o supervisor al solicitarla asesoría. (Ver, Anexo 2)

Asimismo, la mayoría considera necesaria la retroalimentación de ideas sobre los temas a trabajar, al resaltar que al hacerlo se mejoraría el ambiente y la calidad de los productos, toda vez que: “dos o más cabezas, piensan más que una.” (Ver, Anexo 2)

Cabe resaltar que la totalidad planteó que el ambiente laboral favorece la elaboración del PIP, una dimensión donde se encuentran implícitas las buenas relaciones con los compañeros y jefes de área. Sin embargo, de los 10 analistas sólo 2 han hecho propuestas para mejorar el ambiente laboral, pudiéndose interpretar que no lo hacen porque “nunca se llevan a cabo.” (Ver, Anexo 2)

Con respecto a las expectativas profesionales, se denotó un marcado interés por alcanzar una mejor plaza o puesto, y, finalmente, la mayoría se inclinó por darle una menor importancia a los conceptos de asistencia y puntualidad, en contraste, subrayaron la relevancia de poner mayor atención a la orientación o asesoría, al diálogo, a la capacitación expresa para el área y a la retroalimentación de las propuestas que ellos hagan. (Ver, Anexo 2)

Se puede considerar que la apatía demostrada por los analistas en cuanto al ambiente laboral tiene un origen y este podría ser la falta de tacto de los mandos medios, quienes además tienen corta preparación escolar. Lo cual contrasta con la licenciatura concluida que tienen 8 de los 10 analistas encuestados. De igual

manera el elevado porcentaje de poder que los mandos hacen notar ante los analistas, tal vez porque a la entrada de los profesionistas al DAIP se vieron amenazados con sus puestos. (Ver, Anexo 2)

Cabe señalar, como antes lo indico, que no se está dejando de lado la posibilidad de integrar una segunda propuesta pedagógica dirigida a los coordinadores o supervisores, incluido el jefe del departamento; ya que también tienen que modificar y ser más asertivos en cuanto al manejo de los recursos humanos que disponen, teniendo como punto de partida la actualización de los modelos administrativos y características del *mobbing*.

Sin embargo, es importante reiterar que en este primer momento la capacitación sólo implica a los analistas, por ser el grueso grupo del DAIP. Asimismo, el ampliar a estos actores llevaría a que el plan o estrategia tardaría más en su aprobación dadas las condiciones institucionales de confidencialidad y lealtad, situación por la que fue preferible atacar primero el cambio de mentalidad de los analistas y, en un futuro de los supervisores o coordinadores y jefe de departamento.

Con ello se acepta que otra preocupación es la utilización de mecanismos o posturas adoptadas por los mandos medios o superiores en cuanto al trato que tienen con los analistas, en donde en muchas ocasiones se pierde las buenas relaciones humanas.

En las consideraciones finales del diagnóstico organizacional podemos concluir que la mayor preocupación de los analistas es una adecuada capacitación a las actividades que realiza, y promover un ambiente laboral o clima organizacional óptimo para elevar la calidad de los PIP. Por tanto es necesario manifestarse por un trato humano a los integrantes del equipo de trabajo, reconocer sus necesidades y respetar sus ideas o aportaciones para mejorar el proceso. Promover el diálogo, comunicación, respeto, tolerancia y otros valores, toda vez

que existe el convencimiento que sólo así se puede lograr la asertividad en toma de decisiones de todos y cada uno de los integrantes del DAIP.

Todo lo antes indicado nos lleva a plantear como posibles soluciones a las problemáticas, la elaboración de un programa encaminado a capacitar al personal en la comprensión y composición de textos y, en cuanto a mejorar el ambiente laboral, el buscar transformar el modelo de administración, para evitar y eliminar, en la medida de las posibilidades, las repercusiones que trae consigo el *mobbing* y patologías del *stress*. Ya que de no atender esta problemática en el DAIP se seguirán presentando escenarios negativos y no se podrá elevar la calidad del PIP, ya que un ambiente laboral sano provoca que el personal se sienta a gusto con lo que hace y de lo contrario adoptarían posturas de sabotaje, rebeldía e inconformidad que repercutirán en las tareas que realiza.

De igual manera, se debe reconocer las fortalezas de los recursos humanos, ya que es notorio que existe un estado consciente de los analistas respecto de la problemática y de esta manera alentarlos para modificar actitudes y hacer evidente sus aptitudes, no sin antes hacer notar a los mandos medios de la necesidad de respetar a “sus subordinados” con el ánimo de generar en éstos un estado de reflexión y apertura para resolver y mejorar los ejes de los problemas.

Para el diagnóstico organizacional se estructuró una guía de codificación con la finalidad de categorizar cada una de las respuestas de los analistas de información. Para la codificación de preguntas abiertas se realizó un análisis previo, a fin de agrupar y jerarquizar las respuestas que tuvieran afinidad o estuvieran estrechamente relacionadas. Su resultado se vació en la denominada “sábana”, la cual fue debidamente armada y se encuentra ubicada en el Anexo 2.

El análisis se realizó de la manera más objetiva y sistemática posible, sobre los resultados que arrojaron las respuestas de los analistas, resaltando los datos que influían o que pueden influir en la estrategia que deberá ser tomada para el logro

del objetivo; es decir, el diseño de la propuesta pedagógica para la formación de grupos de analistas de la información periodística.

Se presentaron los resultados, que tuvieron como inicio determinar cuáles cursos han tomado los analistas en los dos últimos años y el aprovechamiento que han tenido éstos en su área de trabajo, así como conocer cuáles cursos consideran que son los más apropiados para mejorar la calidad del PIP, toda vez que se considera que han tomado muchos otros cursos que no son aprovechados en las tareas propias. (Ver, Anexo 2)

Asimismo, determinar el papel que juegan los coordinadores o supervisores para alentar al analista a mejorar su trabajo, considerando que podrían no estar asumiendo actitudes apropiadas para lograr un buen ambiente de trabajo, en cambio generar la inconformidad y malestar de los analistas ante lo que podríamos considerar como malas conductas de liderazgo.

Por lo anterior, se busca encontrar estrategias que contribuyan a que el personal acuda a cursos que verdaderamente impacten en su tarea y mejorar el ambiente de trabajo, toda vez que de no hacerlo, podría provocarse la frustración del trabajador, acabaría por manifestar las actitudes negativas que ya con antelación se describieron, y que sólo para recordar son: el antagonismo, falta de compromiso, envidias, sabotaje, corrupción y deshonestidad e incumplimiento de las tareas.

La fundamentación estaría fortalecida por la propuesta de Alfonso Siliceo Aguilar en su libro: *Liderazgo para la productividad en México, en su apartado Diagnóstico Organizacional*, quien considera que “Toda la dinámica de una empresa es susceptible de ser evaluada, criticada o diagnosticada. [Recordando que el...] diagnóstico organizacional constituye para todo empresario, directivo y consultor un interesante y creativo proceso que dependerá de las características particulares de la organización.” (1999: 35)

Para ello se requiere la evaluación de tres subsistemas, es decir las diferentes áreas a evaluar de una empresa, éstas en su dimensión más genérica son: *dimensión tecnológica, dimensión humana y dimensión administrativa*; dimensiones que deben estar estrechamente interrelacionadas para lograr el objetivo y tener como principal virtud el trabajo humano de los subordinados. (SILICEO, 1999: 35-36)

De estos subsistemas es importante resaltar que se rescatan aspectos negativos de la dimensión administrativa, principalmente la tayloriana, donde en muchas ocasiones en una empresa o institución persiste el burocratismo, cuadros directivos autocráticos, que imponen reglas excesivas y en muchas ocasiones se tienen “miedos” a los cambios, por lo que se siguen utilizando sistemas obsoletos.

Asimismo, como indica Siliceo, estos subsistemas deben estar relacionados con otras áreas, siendo éstas:

1. *Misión, valores, identidad y cultura*. Esta área se refiere fundamentalmente a los cuestionamientos: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Por qué lo hacemos?, ¿En qué creemos?
2. *Estructura organizacional*. Esta dimensión señala: ¿Cómo dividimos el trabajo?, ¿Quién es responsable de qué tarea?, ¿Cuántos niveles y cuáles son las líneas de mando en la empresa?
3. *Procesos humanos*. Esta área de un diagnóstico se refiere a los conceptos de: Comunicación, Integración, Trabajo en Equipo, Liderazgo, Motivación, Capacitación, Manejo del conflicto y toma de decisiones. Este conjunto de procesos humanos responde a la interrogante: ¿Cómo nos interrelacionamos en el trabajo?, ¿Cómo influimos y tomamos decisiones?, ¿Trabajamos en equipo?
4. *Sistemas de reconocimiento y compensación*. La empresa que pretende lograr la máxima productividad, debe manejar una alta equidad en sus políticas de remuneración, creando incentivos y motivadores adecuados y equitativos.
5. *Sistemas administrativos*. La interrogante de esta área de evaluación es la siguiente: ¿Cuál es la infraestructura administrativa de apoyo a los procesos operativos y de comercialización y cuál es su grado de eficacia?
6. *Tecnología y sistemas operativos*. En esta dimensión se miden el nivel y actualización de la tecnología aplicada y la eficacia y eficiencia del equipamiento y de los sistemas de producción y operación.
7. *Planeación estratégica-Administración*. Esta importante área de diagnóstico brinda información a la empresa sobre su capacidad de visualizar y crear el futuro, la interrogante fundamental es: ¿Estamos trabajando y planificando para el mediano y largo plazo?” (1999: 36-37)

Se trata de un modelo para llevar a cabo el diagnóstico institucional, el cual denomina “radar organizacional”, ya que analógicamente se compara precisamente con un radar, el cual se encarga de detectar, estudiar, diagnosticar e implementar los cambios necesarios, sobre todo porque reconoce que: “Las empresas tienen importantes fallas respecto de los procesos humanos, en particular del proceso de integración grupal que supone la sinergia²⁴ y el trabajo en equipo.” (SILICEO, 1999: 40)

Con lo anterior queda claro que la sinergia tiene un papel importante en el clima organizacional, ya que tiene como principio la modificación de actitudes negativas de los trabajadores, quienes históricamente han llevado a cabo sus actividades de esa forma y tienen miedo al cambio. Además que causa depresión, lo cual se refleja en el trabajador con inactividad, baja motivación, falta de vitalidad, falta de energía laboral, incumplimiento, distracción y ausentismo, desesperanza e inseguridad.

De ahí que para este trabajo sobre el funcionamiento del DAIP, está enfocado en buscar las estrategias idóneas para evitar, en la medida de lo posible, todos los aspectos negativos y poder lograr una mejor calidad de vida laboral, la cual se encuentra estrechamente ligado a la *calidad de vida* personal, familiar, grupal y organizacional.

En torno al concepto de calidad de vida, Siliceo indica que en el trabajo éste “...será uno de los medidores más fieles de la vitalidad organizacional²⁵. [Ya que ésta constituye...] uno de los más importantes retos que debe ser enfrentado por la Alta Dirección de las empresas y en particular por los directivos responsables de las áreas de Recursos Humanos.” (1999: 44)

²⁴ “La sinergia es un concepto que proviene del griego ‘synergo’, lo que quiere decir literalmente ‘trabajando en conjunto’. Su significado actual se refiere al fenómeno en que el efecto de la influencia o trabajo de dos o más agentes actuando en conjunto es mayor al esperado considerando a la sumatoria de la acción de los agentes por separado.” (¿Qué es la **sinergia**? Consultado el 10-10-2010, en la Web: <http://www.misrespuestas.com/que-es-la-sinergia.html>)

²⁵ “La vitalidad organizacional que sin duda encuentra su origen de doctrina en las ciencias de la conducta tiene como tarea fundamental enfrentar el importante fenómeno de la ‘frustración humana’, tema del que por cierto existe muy poco conocimiento y por ello muy baja conciencia por parte de los directivos de todas las empresas incluyendo a los propios especialistas en Recursos Humanos.” (SILICEO, 1999: 40)

En este sentido, es necesario determinar en cada uno de nosotros qué es *calidad de vida*, toda vez que en opinión de los estudiosos del tema no debe ser vista como la cobertura de las necesidades materiales; sino en función de aspectos más intangibles como la felicidad e integración familiar y todos aquellos que forman parte de mi entorno (ya sea vecinal o laboral). Con la que sin duda la autoestima marcaría el eje principal para tener una auténtica *calidad de vida*.

Para hacer una crítica sólo bastaría con recordar que está pasando con las familias actuales, en las que los padres se la pasan todo el tiempo trabajando y no atienden debidamente las necesidades de los hijos, quienes la mayor parte están siendo “cuidados” por los abuelos o en estancias infantiles y guarderías, en el que queda demostrado que la *calidad de vida* de los niños es de poca calidad y consecuentemente la que se da en el núcleo familiar.

Para reforzar el fundamento se enfatizó en el significado de capacitación y de formación, debido a que el objetivo central de la propuesta pedagógica que aquí se elabora, es la de *capacitar* al personal en diferentes temáticas, que al integrarse darán cabida a la *formación profesional* de los analistas. Punto de partida que lleva a plantear la capacitación como las acciones orientadas a la *adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes* que propicien que el sujeto capacitado desempeñe ciertas funciones u oficios.

Sin embargo, para otros la *capacitación* es entendida como adiestramiento, en donde el proceso está orientado a desarrollar, en el individuo, *habilidades y destrezas* para el dominio de la actividad laboral que en específico debe desempeñar.

Ahora bien, para los conocedores de lo que implica una *formación*, tenemos claro que se trata de procesos encaminados a la *construcción de conocimientos* teóricos-metodológicos, *habilidades y actitudes* relacionadas con el campo educativo y con la labor específica que desarrollan, así como ampliar sus

horizontes a través del proceso reflexivo que les permita resignificar sus conocimientos y su práctica, a fin de que esto se manifieste en la *actitud* y *acciones* al tener que desempeñar sus labores.

De ahí que si hacemos un comparativo sobre el concepto de *capacitación* y de *formación* nos daremos cuenta que en cierta forma tienen similitud, pero también debemos reconocer que la *formación* tiene un sentido mucho más amplio, toda vez que no sólo sirve para desempeñar ciertas funciones u oficios, sino construye, mediante la reflexión, los conocimientos y habilidades necesarias para lograr cambios sustanciales en las capacidades de toda persona, logrando que los cambios sean utilizados no sólo en el ámbito laboral, sino en lo familiar y en lo social. Lo cual se pretende lograr mediante la técnica de los grupos operativos, una forma de organización que busca dinamizar la interacción entre colectivos que por su condición tienen y pueden relacionarse entre sí, algo que a continuación se explica.

3.2. Los grupos operativos

El valor de los grupos operativos para desarrollar dinámicas que lleven a un buen ambiente laboral, se debe a la promoción de Pichon Rivière de una didáctica interdisciplinaria, acumulativa, interdepartamental y de enseñanza orientada a:

...la didáctica interdisciplinaria se base en la preexistencia en cada uno de nosotros de un esquema referencial (conjunto de experiencias, conocimientos y afectos con los que el individuo piensa y hace) y que adquiere unidad a través del trabajo en grupo, promoviendo a la vez, en ese grupo o comunidad, un esquema referencial operativo sustentado en el común denominador de los esquemas previos. Una de las definiciones clásicas de la didáctica es la de desenvolver aptitudes y comunicar conocimientos. En la didáctica interdisciplinaria se cumplen funciones de educar, de despertar interés, instruir y transmitir conocimientos, pero por medio de una técnica que redunde en economía del trabajo de aprendizaje, puesto que al emplear ese método acumulativo, mencionado, la progresión no es aritmética sino geométrica. La didáctica interdisciplinaria propicia la creación de departamentos, donde los estudiantes de las distintas facultades concurren a estudiar determinadas materias comunes a sus estudios; es decir, que tendríamos así la conjunción de los diversos grupos de alumnos en un mismo espacio, creando interrelaciones entre ellos. (2007: 110)

Principalmente con motivo de la técnica²⁶ que se utilizará para promover los aprendizajes significativos de los analistas. Sin embargo, no debemos olvidar que en el campo educativo y para ser más preciso en la educación de adultos se debe “...reconocer la importancia del aprendizaje en su dimensión grupal apoyándose en la concepción del grupo operativo.” (MARÍN, 2004: 12).

Una dinámica que tiene como columna vertebral la *observación*, pues es:

...un recurso que permite al docente acercarse a comprender lo que le sucede al grupo con el que trabaja y al mismo tiempo tratar de entender lo que le sucede a él como docente con ese grupo y con cada uno de sus integrantes, todo ello con el intento de mejorar su trabajo educativo. (MARÍN 2004: 14)

La técnica, desde el enfoque de grupos operativos, tiene como principio el registrar –responsabilidad del observador– los momentos más significativos del comportamiento del docente o coordinador y de los participantes o alumnos, para que de esta manera se indague y determine cuáles son las ansiedades básicas, los niveles del discurso grupal y la tarea, reconociendo, como propone Marín, que el proceso educativo se expresan dos ansiedades básicas: “...miedo al ataque y miedo a la pérdida; expresadas a través del nivel manifiesto y latente del discurso grupal en torno a la tarea explícita (los contenidos) e implícita (las formas de interacción), enriquecidas por el contexto en donde se lleva a cabo el proceso de aprendizaje y la heterogeneidad del propio grupo.” (2004: 14)

Asimismo, busca un cambio individual, en el que se debe promover la autorregulación y autorreflexión de nuestra conducta en el aprendizaje grupal, para lo cual primero debe existir la voluntad para acercarnos a entender las formas de interacción humana. Para esta búsqueda se requiere de la elaboración de un documento denominado “devolución”, producto del registro de lo observado en todos y cada uno de los momentos más significativos de una sesión o clase.

²⁶ La palabra técnica proviene del griego *téchne*, que se ha traducido como “arte” o “ciencia”. De ahí que “Una técnica es un procedimiento que tiene como objetivo la obtención de un resultado determinado, ya sea en la ciencia, en la tecnología, en el arte o en cualquier campo. En otras palabras, una técnica es un conjunto de reglas, normas o protocolos que se utiliza como medio para llegar a un cierto fin.” (“Definición de técnica. Qué es, significado y concepto”, cconsultado el 09-10-10, en página Web: <http://definición.de/tecnica/>)

Documento que el responsable del grupo presenta en la siguiente sesión o clase para que el grupo debata su contenido, y de esta manera reflexione en lo particular, dando cabida a una retroalimentación de los puntos de vista de los participantes, quienes incluso pueden enriquecer la reflexión con experiencias vividas en el propio contexto laboral, familiar o social, con lo que se pretende fincar las bases de los contenidos y finalmente que el aprendizaje sea verdaderamente significativo.

Se trata, como propone Marín de:

...sistematizar las experiencias educativas que son el hilo conductor de este documento, repensarlas y pensarlas en el contexto del trabajo docente, reorientar la mirada e interrogar desde el discurso grupal nuestros referentes teóricos, el devenir de la institución educativa y el propio desempeño como docente generan un cúmulo de interrogantes que se constituyen en pretextos para seguir pensando y trabajando con los grupos, siempre con el afán de que las cosas resulten bien, de que el trabajo docente y con ello los procesos de aprendizaje sean más gratificantes, más placenteros y menos angustiantes. (2004: 17)

Quien realizará el registro de lo observado –denominado observador– estará acompañado del docente o coordinador del grupo, con quien integraría el denominado *equipo técnico de coordinación*.

El rol del docente o coordinador, estaría enfocado en la presentación de la tarea, es decir los contenidos de la clase, a fin que el grupo los debata o analice. Por tanto el papel de este último sería el de guiar o facilitar el aprendizaje, concretamente a la persona adulta, y de ésta manera el participante o alumno se apropie de los contenidos y de los procedimientos, mediante la exposición teórica o exposición de sus propias experiencias, donde al final de ese momento se transforma el conocimiento del participante o alumno y también del docente o coordinador y el del observador.

Todo esto debido a que en el proceso de aprendizaje se conjuga la información que incorpora el sujeto de acuerdo con sus mecanismos personales al entender,

manipular y potenciar los contenidos, lo que: "...sirve como instrumento para conocer su entorno, por ello '...cuando se opera sobre un objeto, no sólo se está modificando el objeto, sino que se está modificando el sujeto y a la inversa, y ambas cosas ocurren al mismo tiempo'..." (MARÍN, 2004: 22)

En estos grupos está presente la necesidad de promover el aprendizaje a través del cual una persona desarrolla sus potencialidades cognoscitivas, reconociendo que en ello está presente la dimensión subjetiva que se pone en juego en el acto de aprender y de accionar sobre la realidad, algo que nos lleva a comprender que este aprendizaje depende en gran medida de la existencia de una fuente informativa, así como de la intervención de otros factores como son la aplicación de esta nueva información al contexto en el que se ubica el educando, de la forma como éste se acerca a la información y de cómo se vincula con sus necesidades y experiencias de aprendizaje.

De ahí que: "Desde la concepción operativa de los grupos, se entiende por aprendizaje '...la posibilidad de abordar un objeto, apoderándose instrumentalmente de un conocimiento para operar con él, lograr una incorporación. Esto implica un cambio con su secuela de resistencia'." (MARÍN, 2004: 22-23)

Es por todo esto, que se considera oportuno desarrollar dinámicas tomando como fundamento la idea que Pichon Rivière propone en los grupos operativos, por considerar que el grupo de analistas tiene como singularidad el ser heterogéneo, principalmente en su perfil académico, lo que dará una gran riqueza a las reflexiones en grupo. Este autor señala:

...la utilidad de los grupos heterogéneos en tareas concretas, donde frente a una máxima heterogeneidad de los componentes se puede lograr una máxima homogeneidad en la tarea, midiéndose la eficiencia del grupo en términos dados por variantes cuantitativas de estos principios. (2007: 113)

Por ello se busca que el grupo de analistas expongan y reflexiones sus experiencias, reconociendo que al ser adultos, ya cuenta con un bagaje a través

del cual se vinculan e interactúan en el trabajo que desarrollan como grupo, una dinámica que desde mi punto de vista y por mi experiencia, lleva a lograr lo que ese aprendizaje significativo del cual nos habla Ausubel.

3.3. El aprendizaje significativo

Tomando como base la importancia de los grupos operativos, se debe considerar que el aprendizaje no debe quedar sólo en la *adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes*, como lo establece el concepto de capacitación, sino en un sentido más amplio como *construcción de conocimientos* teóricos-metodológicos, *habilidades y actitudes*, que sin duda queda representado en el concepto de *formación*, que es el que da sentido a la presente propuesta pedagógica.

Pues bien, para efectos de determinar la importancia del aprendizaje significativo, se puede considerar analógicamente que éste tiene tintes más amplios que la simple memorización de los conocimientos. Para ello se debe tener presente la heterogeneidad del grupo de aprendizaje, ya que: "...a partir de ella sus integrantes pueden enriquecerse mutuamente con base en sus experiencias y conocimientos, aspecto que influye en el proceso de comunicación grupal en el sentido horizontal y no sólo centrado en la figura del docente como única fuente de información." (MARÍN, 2004: 24) Situación por la que Ausubel cuestiona la postura de la educación tradicional, ya que en ella:

...el docente supone que la recepción de su exposición es homogénea, pero nos atrevemos a pensar que no es así, que existen características que hacen del grupo un grupo heterogéneo, lo cual nos exige la necesidad de respetar y reconocer las formas de aprendizaje y de comunicación de cada uno de los participantes en el contexto grupal. Porque, en sí mismo, el proceso de aprendizaje es un proceso de comunicación, en el cual fuentes de información y receptores interactúan en torno a un propósito, aprender. (MARÍN 2004: 24)

Desde su postura constructivista César Coll afirma que: "...la educación se alimenta de las aportaciones de diversas corrientes psicológicas: el enfoque psicogenético piagetiano, la teoría de los esquemas cognitivos, la teoría

ausubeliana de la asimilación y el aprendizaje significativo, la psicología sociocultural vigotskiana, así como algunas teorías instruccionales, entre otras.” (apud. DÍAZ BARRIGA, 2002: 28). Claro está que sin olvidar que todo grupo es heterogéneo.

En el primero Piaget se pregunta ¿cómo se pasa de un estado de menor conocimiento a otro de mayor conocimiento? En el plano educativo las finalidades son: “...el rescate del alumno como aprendiz activo y autónomo, en la concepción del papel antiautoritario del profesor, en las metodologías didácticas por descubrimiento y participativas, en la sección y organización del contenido curricular tomando en cuenta las capacidades cognitivas de los alumnos, etcétera.” (DÍAZ BARRIGA, 2002: 29)

En el segundo Ausubel se inclina por la idea de que la educación debiera ser la de estimular el desarrollo de motivaciones e intereses que comúnmente no existen. Dice: “Es verdad como el logro académico es mayor cuando los alumnos manifiestan la necesidad de adquirir conocimientos como un fin en sí mismo; sin embargo, tales necesidades no son endógenas sino adquiridas; y en gran parte, por exposición a la enseñanza sugerente, significativa y apropiada al nivel de desarrollo.” (1985: 44) En el tercero Vygotski busca explicar cómo se ubica la acción humana en ámbitos culturales, históricos e institucionales. De ahí que para él:

...”son las tradiciones culturales y las prácticas sociales las que regulan, transforman y dan expresión al psiquismo humano, que se caracteriza más por la divergencia étnica o cultural, que por la unidad de lo psicológico”. En el terreno de la educación, se podría traducir en el énfasis de la función mediadora del profesor, el trabajo cooperativo y la enseñanza recíproca entre pares. (DÍAZ BARRIGA, 2002: 29)

Para dar una mayor claridad a esta “mezcla” de enfoques que se toman como sustento del aprendizaje significativo que se propone desde el constructivista de César Coll, se presenta en un Cuadro 2 las principales características de cada uno de estos enfoques.

Cuadro 2

CARACTERÍSTICAS DE LOS ENFOQUES QUE PARA CÉSAR COLL DAN SENTIDO AL CONSTRUCTIVISMO, EN EL MARCO EDUCATIVO.		
Enfoque	Concepciones y principios con implicaciones educativas.	Metáfora educativa.
Psicogenético (Jean Piaget 1896-1980)	Énfasis en la autoestructuración. Competencia cognitiva determinada por el nivel de desarrollo intelectual. Proceso de equilibración: generación de conflictos cognitivos y reestructuración conceptual. Aprendizaje operatorio: sólo aprenden los sujetos en transición mediante abstracción reflexiva. Cualquier aprendizaje depende del nivel cognitivo inicial del sujeto. Énfasis en el currículo de investigación por ciclos de enseñanza y en el aprendizaje por descubrimiento.	<i>Alumno:</i> Constructor de esquemas y estructuras operatorios. <i>Profesor:</i> Facilitador del aprendizaje y desarrollo. <i>Enseñanza:</i> Indirecta, por descubrimiento. <i>Aprendizaje:</i> Determinado por el desarrollo.
Cognitivo (David P. Ausubel 1918-)	Teoría ausubeliana del aprendizaje verbal significativo. Modelos de procesamiento de la información y aprendizaje estratégico. Representación del conocimiento: esquemas cognitivos o teoría implícitas y modelos mentales episódicos. Enfoque expertos-novatos. Teoría de la atribución y de la motivación por aprender. Énfasis en el desarrollo de habilidades del pensamiento, aprendizaje significativo y solución de problemas.	<i>Alumno:</i> Procesador activo de la información. <i>Profesor:</i> Organizador de la información tendiendo puentes cognitivos, promotor de habilidades del pensamiento y aprendizaje. <i>Enseñanza:</i> Inducción de conocimiento esquemático significativo y de estrategias o habilidades cognitivas: el cómo del aprendizaje. <i>Aprendizaje:</i> Determinado por conocimientos y experiencias previas.
Sociocultural (Lev Vigotsky 1896-1934).	Aprendizaje situado o en contexto dentro de comunidades de práctica. Aprendizaje de mediadores instrumentales de origen social. Creación de ZDP (zonas de desarrollo próximo). Origen social de los procesos psicológicos superiores. Andamiaje y ajuste de la ayuda pedagógica. Énfasis en el aprendizaje guiado y cooperativo; enseñanza recíproca. Evaluación dinámica y en contexto.	<i>Alumno:</i> Efectúa apropiación o reconstrucción de saberes culturales. <i>Profesor:</i> Labor de mediación por ajuste de la ayuda pedagógica. <i>Enseñanza:</i> Transmisión de funciones psicológicas y saberes culturales mediante interacción en ZDP. <i>Aprendizaje:</i> Interiorización y apropiación de representaciones y procesos.

(DÍAZ BARRIGA, 2002: 31)

Lo anterior nos sirve para reforzar la importancia de los grupos operativos, en los que el papel del docente o coordinador estaría encaminado a facilitar el aprendizaje significativo de los analistas –determinadas como personas adultas–, quienes sin duda, por su parte, podrían compartir sus experiencias en el proceso de producción del PIP y lograr el objetivo de esta propuesta pedagógica: la

capacitación del personal del DAIP, cuyas temáticas integradas darían la formación profesional de los mismos.

Se trata de una propuesta pedagógica enmarcada en la capacitación, la cual está dirigida a personas productivas y, consecuentemente, mayores de edad, toda vez que:

...el capacitado es un ser adulto, que desea aprender y aportar elementos útiles; tiene metas precisas (generalmente concretadas en la *solución de algunos problemas* de trabajo o de la ocupación, o de llegar a ser un buen ocupante del puesto asignado), desea aprovechar su tiempo y adquirir nuevas posibilidades de acción, así como su desarrollo personal en todos los ámbitos. Así pues, el capacitador se convierte fundamentalmente en un facilitador del aprendizaje que debe planear cuidadosamente las actividades para cumplir tales expectativas. (ARIAS, 1994: 25)

Por tanto, ahora sería conveniente determinar el por qué esta propuesta pedagógica está relacionada con mis estudios en la *Licenciatura en Educación de Adultos*, para sustentar y dar sentido a la misma, tomando como base la importancia de definir si se trata de un enfoque o un campo de acción para la educación de personas adultas. Para ello, en el siguiente apartado se verterán las características de cada uno de los conceptos y con ello determinar la posición del sustentante en torno a que se trata de un campo de acción.

3.4. Educación de personas adultas; Enfoque o campo de acción

Para entrar en el debate entre el enfoque y el campo de acción de la educación de las personas adultas, primero sería necesario determinar que entendemos por educación de adultos y dar sentido a la propuesta pedagógica, enmarcada en la capacitación en y para el trabajo, una de las áreas de la licenciatura.

Para el Centro de Cooperación Regional para la Educación de Adultos en América Latina y el Caribe (CREFAL) el concepto de educación²⁷ de adultos es variado en

²⁷ La **educación** –del latín educere “guiar, conducir” o educare “formar, instruir”– es un proceso complejo, sociocultural e histórico mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, principios, costumbres y hábitos. Es el proceso que posibilita la socialización de los sujetos y permite la continuación y el devenir cultural en toda sociedad. (Consulta el 06-12-10, en página Web: <http://www.psico-web.com/educacion/educacion.htm>)

los diferentes países de América Latina, a la vez que con el tiempo se ha modificado; por tanto y tomando en cuenta estas variables, se puede decir que:

...las acepciones acerca de la educación de adultos son múltiples en la Región, pero casi todas ellas coinciden, restrictivamente, en identificar educación de adultos con educación compensatoria. La concepción más restrictiva, teniendo en cuenta estas variables, es aquella que considera Educación de Adultos a los programas de primaria y secundaria destinados a los adultos para que éstos adquieran esos niveles de escolaridad. En este trabajo se entiende por Educación de Adultos, tanto lo anteriormente mencionado como los programas de educación popular, alfabetización, capacitación y formación profesional. (Concepto de educación de adultos, consultado el 06-12-10, en página Web: http://www.crefal.edu.mx/biblioteca_digital/coleccion_crefal/retablos%20de%20papel/RP03/tii.pdf)

Por otro lado en la UNESCO se define la educación de adultos como:

...una actividad que designa la totalidad de los procesos organizados de educación, sea cual sea el contenido, el nivel o el método; sean formales o no formales, ya sea que prolonguen o reemplacen la educación inicial en las escuelas y universidades y en forma de aprendizaje profesional, gracias a las cuales las personas consideradas como adultos por la sociedad a la que pertenecen desarrollan sus aptitudes, enriquecen sus conocimientos, mejoran sus competencias técnicas o profesionales o les dan una nueva orientación, y hacen evolucionar sus actitudes y su comportamiento en la doble perspectiva de un enriquecimiento integral del hombre y una participación en un desarrollo socioeconómico y cultural equilibrado e independiente. (Concepto de educación de adultos, consultado el 06-12-10 en página Web: http://www.crefal.edu.mx/biblioteca_digital/coleccion_crefal/retablos%20de%20papel/RP03/tii.pdf)

De ahí que la educación de adultos tiene como propósito principal el desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas en las diferentes áreas de intervención, como es la educación popular, alfabetización, capacitación y formación profesional, entre otras, siendo estas dos últimas las que están inmersas en la presente propuesta pedagógica.

Aunado a lo anterior, se considera a la capacitación y formación profesional dentro de la educación no formal, ya que:

...engloba aquellos procesos de enseñanza-aprendizaje que no son ofrecidos por centros de educación o formación y normalmente no conducen a un título o certificación. No obstante, tiene carácter estructurado (según un programa con

objetivos, metodología, bibliografía, etc.). El aprendizaje no formal es intencional desde la perspectiva del alumno. Otras perspectivas afirman que la educación no formal es impartida por grupos y/o organizaciones comunitarios y de la sociedad civil. (Consultado el 06-12-10 en página Web: <http://www.psico-web.com/educacion/educacion.htm>)

En contraste con la educación formal, que:

...incluye aquellos procesos de enseñanza-aprendizaje llevados a cabo en centros de educación o formación, con carácter estructurado (según un programa con objetivos, metodología, bibliografía, etc.) y a cuyo término se obtiene un título o una certificación. El sistema educativo de un país se incluye dentro de esta categoría. (Consultado el 06-12-10 en página Web: <http://www.psico-web.com/educacion/educacion.htm>)

El área de la capacitación en y para el trabajo se encuentra incluida en los planes y programas de estudios de la Licenciatura en Educación de Adultos impartida en la Universidad Pedagógica Nacional-Unidad Ajusto, concretamente denominada capacitación en y para el trabajo. Misma que tiene como sujeto educativo a las personas adultas productoras o prestadoras de un servicio en las instituciones privadas o públicas, para mejorar sus conocimientos, habilidades y destrezas en su espacio de trabajo, y que debido a los cambios vertiginosos en cuanto a las nuevas tecnologías se considera vital que su educación sea permanente.

Lo anterior, nos lleva a pensar que la educación permanente –a través de la capacitación– es ineludible, para lo cual tenemos que tomar en cuenta un informe de la UNESCO, elaborado en los años 60 sobre la educación de adultos, debido a que éste marca:

...la necesidad de la actualización de los adultos y constata la imposibilidad del sistema formal de responder a esta necesidad (...) ya que (...) llegó el momento en que eso ya no fue posible, las necesidades de los adultos necesitaron respuesta con otra metodología, otro contenido y otros métodos de enseñanza. (PAIN, 1996: 19)

Educación permanente que tiene sus orígenes en Francia, en los años 60, cimentada en: "...los ideales que inspiraron a los resistentes contra el nazismo, fundamentalmente la liberación del país, pero también el deseo de construir otro

tipo de sociedad más junta ofreciendo posibilidades educativas y participación a toda la población.” (PAIN, 1996: 19)

El concepto generó un serio debate, en virtud que dividió las opiniones de los países, ya que en algunos de ellos “...fue utilizado como un elemento para difundir y mejorar la escuela para los niños, en otros fue usado para los problemas de actualización de la mano de obra, en otros fue utilizado para la difusión de conocimiento. Y todo se hacía bajo la etiqueta de educación permanente.” (PAIN, 1996: 20)

Para el caso francés la educación permanente quedó limitada en la educación de adultos, pero lo más interesante fue que este concepto, “...que pretendía ser un enfoque nuevo de la educación, ha sido transformado y desvirtuado, al ser convertido en un elemento operacional y limitado a ser considerado como un medio.” (PAIN, 1996: 20-21) Con lo anterior entraremos a detallar las diferentes existentes entre enfoque educativo o campo de acción educativa en cuando a la educación permanente.

Para sus creadores (Lengrand y Schwartz...) la noción de educación permanente implicaba ubicar la educación a lo largo de todo el proceso vital, por una parte y en función de un modelo de sociedad decidido a partir de las tendencias y en función de las decisiones de la sociedad sobre su futuro. Esta ubicación de la educación a lo largo de toda la vida significaba que había que ocuparse del sistema formal, de la educación preescolar, de la formación continua, de todos los momentos de la actividad educativa con un enfoque común. Este enfoque amplio fracasó, algunos estudios hechos 25 años después muestran cómo el concepto de educación permanente sirvió para todo porque estaba de moda. (PAIN, 1996: 21)

Esto generó el debate sobre si se trataba de un *campo de acción* o de un *enfoque*, ya que:

Aquellos que lo consideraron como un *campo de acción* se consagraron a la organización de acciones: educación de adultos, capacitación para el trabajo, escolarización, educación de la mujer, etc.; pero en ningún momento cuestionaron las estructuras básicas del sistema formal tal como estaba funcionando. Los que lo consideraron un *enfoque* cuestionaron el monopolio de facto del sistema formal sobre la educación, para integrarlo en un proceso global y para entenderlo como uno de los vectores posibles de la actividad educativa. Con lo cual se cuestiona la estructura

actual de los sistemas educativos, principalmente escolares en todos los países del mundo. Evidentemente, esto no puede ser aceptado fácilmente. (PAIN, 1996: 21)

El *enfoque* tiene características que miran al pasado y piensan en el futuro, desprendiéndose de transmitir la herencia cultural de la sociedad, a fin de preparar a los alumnos para ser ciudadanos más tarde, con los mismos valores y conocimientos, es decir a “*tábula rasa*”, principalmente porque los separan de la vida social, con lo que el presente casi no existe. Es aquí donde encontramos algunas relaciones de lo que podemos llamar globalmente “*educación de adultos*”, específicamente “*capacitación laboral*”. “(El...) tomar en cuenta el presente significa considerar la vida social económica, la evolución de la familia, de la sociedad, de las necesidades individuales y colectivas de aquellos que ya han cumplido con la obligación escolar.” (PAIN, 1996: 22)

Ya no se trata de un alumno que es educado con programas impuestos, sino de una persona adulta que enfrenta cambios y dificultades para desarrollar su actividad social, económica y política, por tanto y de una manera voluntaria se manifiesta abierto e interesado por adquirir una capacitación para mejorar su calidad de vida, donde el *campo de acción* adquiere su fundamento.

Campo de acción que requiere de profesionalizar a los educadores de adultos, ya que la demanda actual es que el educador se manifieste como tal no sólo a través del contenido preexistente que transmite, sino a través de un método de trabajo. De ahí que:

Lo que hay de nuevo en los métodos de enseñanza innovadores es que apuntan a la puesta en obra de dispositivos de aprendizaje, pero todavía los docentes aparecen más bien como repetidores (educación tradicional). No han sido preparados para tomar una demanda en bruto tal como puede aparecer en un barrio, en una casa, en un taller, y trabajarla, para llegar a diseñar una acción educativa.” (PAIN, 1996: 23)

Por tanto la noción de educación permanente nos permite concebir a la acción educativa no como un proceso finito, sino como un proceso abierto, con todas las dificultades que eso implica. Si hay un programa elaborado, su realización es algo

fácil y corriente; si hay que inventarlo adaptándolo a una demanda, plantea un problema que hay que resolver superando diversas dificultades. Motivo por el cual:

La competencia necesaria al profesional de la educación ya no es sólo exponer como docente, sino principalmente escuchar la demanda para elaborar una respuesta. Es decir que hay toda una tarea previa a la acción docente, de percepción, de escucha, de negociación y de elaboración para que la acción pueda cumplirse. El trabajo con adultos plantea esta problemática, y es esta demanda nueva que interpela todo aquello que nosotros pudimos aprender y desarrollar como docentes. (PAIN, 1996: 26)

Por ello que la capacitación en una organización productora o prestadora de servicios se antepone a la educación del sistema formal e interviene en un contexto económico organizacional y de relaciones socialmente complejo, toda vez que depende de la presión del mercado.²⁸ De ahí que las organizaciones deban ser vistas como sistemas inestables y permanentemente sometidas a la presión de la competencia, que se manifiesta de diferentes maneras, introduciendo un cambio tecnológico, desarrollando un producto nuevo, etcétera, pues: "...el mercado competitivo en el cual vivimos genera situaciones de riesgo vital para la empresa, y esos riesgos generan necesidad, entre ellas: la capacitación." (PAIN, 1996: 27)

Capacitación que debe fortalecerse con la profesionalización de educadores de adultos, concretamente y particularmente en el área de la capacitación en y para el trabajo, como se propone en la *Licenciatura en Educación de Adultos* de la UPN-Unidad Ajusto, ya que sin duda es un área que debe ser explotada porque en ella cursan experimentados trabajadores que pueden lograr cambios sustanciales

²⁸ Entiéndase el concepto de mercado como el lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacción de bienes y servicios a un determinado precio. Comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tiene necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes. Son mercados reales los que consumen estos productos y mercados potenciales los que no consumiéndolos aún, podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro. Se pueden identificar y definir los mercados en función de los segmentos que los conforman esto es, los grupos específicos compuestos por entes con características homogéneas. El mercado está en todas partes donde quiera que las personas cambien bienes o servicios por dinero. En un sentido económico general, mercado es un grupo de compradores y vendedores que están en un contacto lo suficientemente próximo para las transacciones entre cualquier par de ellos, afecte las condiciones de compra o de venta de los demás. Al respecto Stanley Jevons afirma que: "...los comerciantes pueden estar diseminados por toda la ciudad o una región, sin embargo constituir un mercado, si se hallan en estrecha comunicación los unos con los otros, gracias a ferias, reuniones, listas de precios, el correo, u otros medios." (Consulta el 14, 03-11-10, en página Web: <http://www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml#CONCEPT>)

en la producción y prestación de servicios de toda empresa y organización, debido a que:

...se pide a la capacitación que provea comportamientos y conocimientos para que la empresa aplique exitosamente una nueva tecnología, y/u organización de la producción. Aquí aparece un problema al cual los docentes no están habituados, se trata de responder a la demanda de resultados visibles a corto plazo. A los docentes del sistema formal no se les pide resultados inmediatos en la acción; la aprobación del examen por el alumno es suficiente. La empresa demanda que haya modificaciones al día siguiente del curso, cuando la gente vuelva al trabajo. Y aquí aparece una de las grandes dificultades que tienen los docentes para comprender la situación en ese campo: porque la tradición, la cultural docente implícita se expresa más o menos así: 'formar un hombre, es como plantar un bosque, los árboles crecen y dentro de 20 años tendremos un bosque'. El responsable de la empresa piensa: ¡mañana tengo que sacar el nuevo producto, tengo que hacer que esta gente trate de manera diferentes a mis clientes, necesito que mi gente sea capaz de colaborar para resolver los problemas de la producción y no bloquearse. (PAIN, 1996: 29)

A continuación se reproducirá un cuadro comparativo elaborado por PAIN sobre la capacitación y el sistema formal educativo, mismo que nos dará cuenta de la importancia de que la educación permanente sea un campo de acción.

	Capacitación	Sistema formal
Origen de la demanda	La acción	La sociedad
Tiempo	Corto, durante el trabajo	Largo
Situación del público	"Sabe algo"	"Tábula rasa"
Objetivos	Negociados, vinculados a la acción	Impuestos
Tipo de participación	Voluntaria	Obligatoria
Programa	Negociado	Impuesto
Contenidos	Vinculados a la acción	Propios a la disciplina
Evaluación	Interna, inmediateista	Exterior
Rol docente	Sin requerimiento de diploma	Profesional

(PAIN, 1996: 29)

Para concluir este capítulo se puede determinar que la capacitación es una herramienta fundamental para la administración de los recursos humanos, que busca, como un proceso sistematizado, mejorar los productos y servicios al modificar y ampliar las actitudes y aptitudes de las personas de nuevo ingreso o activos de alguna empresa o institución, y que tiene que ser de manera permanente.

Con la capacitación se busca mejorar los niveles de desempeño y se puede considerar un factor de competitividad, ya que consiste en proporcionar a los empleados, en caso concreto a los analistas de información periodística, de elementos para mejorar su desempeño, adaptándolos a los procesos de cambios sociales y tecnológicos que se desprenden de la globalización.

Capítulo 4

Propuesta pedagógica para la formación del personal del DAIP

La propuesta pedagógica tiene la finalidad de capacitar al personal del DAIP en diferentes temáticas, que al ser integradas busca principalmente formarlos profesionalmente en la comprensión y composición escrita (redacción), pretendiendo elevar la calidad de los PIP. Para ello se consideró –en un primer momento– la necesidad de crear un ambiente laboral de respeto entre todos y cada uno de los integrantes del departamento.

Al establecer un clima idóneo, para lo cual se impartirían inicialmente cursos en el que se compararían diferentes modelos administrativos, las características del *mobbing* y las patologías del *stress* (en ese orden), se podría encarar con mayor facilidad y obtener mejores resultados para el aprendizaje significativo del tema principal de la propuesta pedagógica, sin dejar de considerar que el resto de las temáticas tienen relación para lograr el objetivo final, que es la de formar analistas profesionales.

En correspondencia con esto el capítulo está integrado por la fundamentación de la propuesta pedagógica, que tiene sus orígenes en las políticas públicas del gobierno federal en 1995, que aducen a mejorar el ambiente laboral para elevar los estándares de calidad en la producción y prestación de servicios. De igual manera se resalta la importancia de la técnica que se utilizará para buscar el aprendizaje significativo, tomando como base los grupos operativos propuestos por Pichon Rivière,

4.1. Fundamentación de la propuesta pedagógica

La propuesta pedagógica tiene sus fundamentos en mi preocupación y experiencia laboral, sobre todo la que tengo como supervisor o coordinador de analistas del DAIP, para lograr elevar la calidad de los productos y servicios que emanan del propio departamento. Tomando como base los acuerdos que quedaron plasmadas en el documento denominado “Por una nueva Cultural Laboral”, emanado de la crisis económica de 1995, donde se puso de manifiesto la necesidad de colaboración y diálogo entre los sectores productivos de México, es decir empresarios y trabajadores.

Fue por esta razón que en ese entonces Fidel Velásquez Sánchez, dirigente de la CTM, y Carlos Abascal Carranza, presidente de la Coparmex, firmaron el 25 de julio referido documento, mismo que en agosto de ese año fue suscrito por los dirigentes del Congreso del Trabajo (CT) y directivos del Consejo Coordinador Empresarial (CCE).

Para lo anterior se instalaron 8 mesas de trabajo tripartitas –gobierno, trabajadores y empresarios– para soluciones los problemas laborales. En agosto de 1996 firmaron finalmente el documento “Principios de la Nueva Cultural laboral”, teniendo como testigo al Presidente Ernesto Zedillo Ponce de León. En la actualidad esos tres sectores se reúnen periódicamente en el Consejo para el Diálogo con los Sectores Productivos. Los acuerdos más significativos emanados de este consejo son:

...el fundamento que determina el valor del trabajo es, en primer lugar, la dignidad de la persona. El trabajo, que es el medio para el sostenimiento propio y de la familia, debe ser también un medio para el desarrollo integral de la persona. El trabajo es fuente de derechos y obligaciones. Vivimos en un mundo económico globalizado. Esta realidad debe impulsar la creatividad, la responsabilidad social, la imaginación de todos los mexicanos. (STPS. “La Nueva Cultura Laboral en México”, consultado el 16-04-10, en página Web: <http://www.aja.com.mx/folleto%20nueva%20cultura%20laboral.pdf>)

Teniendo como objetivos centrales:

...fomentar la revaloración del trabajo humano, otorgándole la dignidad que le corresponde como medio para la satisfacción de las necesidades materiales, sociales y culturales de los trabajadores. - Consolidar el diálogo y la concertación como los métodos idóneos para que las relaciones obrero-patronales se desarrollen en un clima de armonía. (STPS. "La Nueva Cultura Laboral en México", consultado el 16-04-10, en página Web: <http://www.aja.com.mx/folleto%20nueva%20cultura%20laboral.pdf>)

Lo que implica que los trabajadores han de percibir una remuneración justa y tener acceso a servicios de seguridad social de la mayor calidad, para ellos y sus familias, que les permitan asegurar un nivel digno de vida, durante y después de su actividad productiva. Para ello, el empresario ha de contar con el mejor desempeño de sus trabajadores, lo que permitirá elevar la productividad y competitividad, y con ello obtener un valor agregado que redunde en beneficio de la propia empresa, de los trabajadores y de la sociedad. (STPS. "La Nueva Cultura Laboral en México", consultado el 16-04-10, en página Web: <http://www.aja.com.mx/folleto%20nueva%20cultura%20laboral.pdf>)

Lo que lleva a que los trabajadores tengan que:

...actuar con honestidad en la ejecución de sus labores, orientados siempre por la veracidad, el esfuerzo, la creatividad y la productividad. Capacitarse para elevar la productividad como medio de superación personal y colectiva. Realizar sus labores con la calidad, esmero y cuidado apropiados. Respetar a todos sus compañeros y al personal directivo de la empresa, procurando ayudarlos en todo aquello que tienda al mejor desempeño de su trabajo. Mantener una actitud de diálogo con todos los miembros de la empresa: personal directivo y trabajadores. Guardar la lealtad y confidencialidad debidas respecto al proceso productivo, administrativo y técnico de la empresa en la que laboran. (STPS. "La Nueva Cultura Laboral en México", consultado el 16-04-10, en página Web: <http://www.aja.com.mx/folleto%20nueva%20cultura%20laboral.pdf>)

De igual manera considera que para entrar en un proceso competitivo en la producción y prestación de servicios se debe tomar en cuenta la educación y capacitación, por lo que:

...los procesos productivos no sólo requieren de equipos y tecnología de punta, sino también de nuevas formas de gestión, organización y capacitación para el trabajo productivo, que estimulen la capacidad de innovación, el potencial creativo y la superación intelectual de los trabajadores. La transformación productiva y

organizacional implica que trabajadores y empresarios adquieran y actualicen permanentemente conocimientos, habilidades y destrezas, tanto para el trabajo como para la actividad empresarial, respectivamente. La educación y la capacitación, además de ser fuentes fundamentales de productividad y eficiencia en las empresas y de mejores condiciones de trabajo y remuneración para los trabajadores, inculcan valores como la responsabilidad, la solidaridad, la superación continua, la capacidad de adaptación al cambio y el trabajo en equipo, entre otros. La antigüedad debe tener como reconocimiento prestaciones económicas, vacaciones y primas, entre otros estímulos. (STPS. "La Nueva Cultura Laboral en México", consultado el 16-04-10, en página Web: <http://www.aja.com.mx/folleto%20nueva%20cultura%20laboral.pdf>)

Como nos podremos dar cuenta, todo lo anterior es parte del fundamento que implica el sentido que aquí se le da a la capacitación de personas adultas, y por consiguiente, base de las ideas que dan fundamento a la presente *propuesta pedagógica*, que versará en temáticas que de una manera integral buscan formar a analistas profesionales en el DAIP. Sobre todo en correspondencia con la propuesta de grupos operativos de Pichon Rivière.

4.2. Estrategia didáctica para la implementación de los grupos de aprendizaje

Las estrategias didácticas estarían fundamentadas en el enfoque de los grupos operativos, toda vez que se pretende sanar la problemática del malestar laboral entre los compañeros del DAIP, con correspondencia con la idea de impulsar:

...una didáctica interdisciplinaria, acumulativa, interdepartamental y de enseñanza orientada. La didáctica interdisciplinaria se basa en la preexistencia en cada uno de nosotros de un esquema referencial (conjunto de experiencias, conocimientos y afectos con los que el individuo piensa y hace) y que adquiere unidad a través del trabajo en grupo, promoviendo a la vez, en ese grupo o comunidad, un esquema referencial operativo sustentado en el común denominador de los esquemas previos. (PICHON RIVIÈRE, 2007: 110)

Lo anterior debido a que el perfil del grupo de analistas es heterogéneo en cuanto al nivel académico (en su mayoría cuentan con nivel de bachillerato y un 30% nivel licenciatura, una sola maestría y uno con nivel secundaria); áreas de conocimiento (leyes, psicología, contabilidad, pedagogía, relaciones exteriores); edades que fluctúan en su gran mayoría pasando los 40 años y muy pocos son los que

cuentan con menos de 25; antigüedad en el servicio (un gran número cuenta con más de 15 años); y de género (16 personas son hombres y 15 mujeres, y curiosamente entre los 10 mandos medios, el 90% son hombres, es decir, una sola mujer), lo cual podría ser idóneo para establecer la técnica de los grupos operativos "...como organizador teórico-técnico de cada una de las experiencias de aprendizaje." (MARÍN 2004: 106)

En este programa los participantes podrían jugar un papel mucho más activo que en aquellos en los que se emplean las técnicas tradicionales, en las que los educadores ocupan el papel protagonista ante el supuesto saber, en cambio éste sólo se convierten en un facilitador u orientador del aprendizaje.

El modelo de trabajo es como seminarios²⁹-taller, en los que se elaboraría, aplicaría, evaluaría y daría seguimiento, a las temáticas de los modelos administrativos, *mobbing*, *stress* y comprensión y composición de textos. Los que de una manera integral estaría buscando la profesionalización de los analistas del DAIP. Seminarios-taller, que estarían impartidos en 10 sesiones, cada una de 2 horas de duración, y que en su programa pedagógico se estructurará la introducción de la temática que se impartirá en cada uno de ellos; su propósito general, unidades temáticas por sesión, metodología, método de evaluación y referencias.

Lo anterior se complementará con círculos de comunicación,³⁰ para realizar una evaluación de los propios seminarios-taller, con el fin de establecer las estrategias necesarias para modificar o actualizar las temáticas, y así fortalecer los contenidos y la didáctica educativa.

²⁹ "Un seminario es una experiencia de aprendizaje cuyo objetivo es actualizar y mejorar los conocimientos, las habilidades y/o las actitudes del participante en el desempeño de su trabajo, a través del estudio intensivo de un tema específico, contando con instructores calificados en la materia." (Manual del Seminario Equipos de Trabajo; Una filosofía organizacional, Universidad Virtual del Sistema Tecnológico de Monterrey, México, 2001: s.p.)

³⁰ Se realizarán al concluir el seminario-taller, con el fin de contar con indicadores para que el capacitador observe los aspectos relevantes del desempeño de sus capacitados. Así como para obtener evidencias sobre lo que los capacitados están aprendiendo y mejorar aspectos a pronto plazo.

Mismos, que tendrías que ser promovidos ante la Coordinación General de Desarrollo Humano, dependiente de la Unidad de Administración, Finanzas y Desarrollo Humano, para que sea impartido en las aulas del área de capacitación, con lo que se contaría con toda la estructura necesaria para lograr el objetivo de esta propuesta pedagógica, y que a continuación se describe.

4.3. Programas de los Seminario-taller para la capacitación de analistas profesionales en el DAIP

Para desarrollar una educación de adultos resulta fundamental reconocer que su principal característica al aprender es el que ya cuenta con un bagaje que le sirve como fundamento, el que, en gran medida, se desarrolla con base en sus experiencias o práctica, si bien en ello se pueden implicar elementos teóricos y técnicos. Al respecto como Aristóteles plantea en *La ética a Nicómaco*, que hay razonamientos de distinto tipo (teóricos, técnicos y prácticos), siendo estos últimos los que caracterizan a los adultos pues son producto de la experiencia, lo que implica que este razonamiento práctico: "...no supone la existencia de fines conocidos ni de medios determinados ni sigue reglas metodológicas impuestas; en cambio, es la forma de razonamiento apropiada en situaciones sociales, políticas y otras en la que las personas sensatas razonan, basándose en la experiencia, acerca de cómo actuar de manera leal y correcta en determinadas circunstancias históricas (en las que tanto los medios como los fines son problemáticos)." (KEMMIS, en: CARR, 1996: 29).

Es en esta lógica de pensamiento que se organiza la presente propuesta, claro reconociendo el valor que tiene el trabajo colaborativo y la dinámica operativa, como condiciones y estrategias de trabajo para lograr el aprendizaje significativo del grupo de adultos del DAIP. Un conjunto de Seminarios-taller que implican aspectos teóricos y prácticos.

INTRODUCCIÓN:

El clima organizacional o ambiente laboral es un tema que afecta positiva o negativamente a los procesos de producción y servicios de las empresas o instituciones. Por ello, los grandes teóricos de la administración han tomado en consideración, en los últimos años, la necesidad de comprender la interrelación de la conducta humana y buscar el sano entendimientos entre los grupos de trabajo, para provocar un amplio cambio en las actitudes y aptitudes de los empleados y de esta manera elevar los estándares de calidad en sus productos y servicios.

Preocupados por esta situación, han emprendido un largo trabajo para resaltar que el comportamiento organizacional de toda empresa, tiene que estar ligado con el impacto de las emociones, es decir motivar y elevar la autoestima del trabajador para un mayor rendimiento en sus actividades.

A razón de esta situación han promovido una serie de modificaciones vanguardistas en los modelos administrativos, que inicialmente fueron establecidos sin tomar en consideración la participación activa del trabajador en los procesos productivos y de servicios, haciendo de ellos sólo receptores y acatadores de las órdenes de sus superiores. En cambio, en los nuevos modelos administrativos se enaltece el trato digno y de respeto hacia las y los trabajadores, con lo que allanan el camino del éxito.

De ahí la importancia de debatir en las significativas diferencias existentes entre la administración científica y algunos modelos mucho más modernos de la misma administración, ya que con base en ello daremos cuenta de la importancia de generar un sano clima organizacional o ambiente laboral.

Situación por la que se resalta la importancia de promover el bienestar laboral como columna vertebral del desempeño en el trabajo, ya que es evidente que el malestar laboral provoca actitudes de conformismo, crítica negativa, sabotaje, envidias, antagonismo y nulo compromiso y participación, lo que finalmente representa la baja calidad del producto y del servicio.

OBJETIVO GENERAL:

El participante reflexionará sobre las características de diferentes modelos de la administración a partir de algunos referentes teóricos, ***pero principalmente de su experiencia en el trabajo***, a fin de comprender y llevar a cabo acciones de cambio individual para adoptar otras actitudes y aptitudes en sus actividades.

UNIDADES TEMÁTICAS:

UNIDAD	OBJETIVO DE LA UNIDAD	CONTENIDO	SESIÓN
I. Concepto de administración.	Conocer el origen de la administración.	Determinar el significado de la palabra <i>administración</i> , consolidar su importancia, sus alcances y perspectivas futuras.	Dos
II Objetivo de la administración.	El administrador como agente de cambio.	Establecer la tarea básica de la administración, y su objetivo.	Una
III Qué debe conocer el administrador.	Habilidades del administrador.	Reconocer las diferencias entre las habilidades, técnicas, humanas y conceptuales.	Una
IV Qué debe dominar el administrador.	Competencias del administrador.	Dominar las competencias de conocimiento, perspectiva y actitud.	Una
V Administración científica.	Características de la administración científica.	Establecer los principales ejes en que se rige.	Dos
VI Administración para la calidad.	Características de la administración para la calidad.	Ubicar sus propuestas de cambio.	Una
VII Administración para la excelencia.	Características de la administración para la excelencia.	Determinar sus elementos ofrecimientos.	Una
VIII Conclusiones.	Debate sobre las diferencias de los modelos expuestos.	Definir las diferencias entre los modelos administrativos. Conclusiones sobre las temáticas.	Una

METODOLOGÍA:

Basada en la didáctica interdisciplinaria de los grupos operativos, donde los asistentes expondrán sus experiencias para ser debatidas, a fin de despertar el interés y lograr el aprendizaje significativo, todo en un ambiente de respeto y cordialidad. Además, se proyectarán algunos videos que reforzarán las temáticas y se entregarán textos breves y concretos como apoyo para cada una de las sesiones, materiales que permitirán precisar los principios básicos que caracterizan el aprendizaje de las personas adultas, es decir el que conozcan los principales fundamentos que llevan a que sus experiencia se constituyan en una forma de conocimiento.

EVALUACIÓN:

Será un proceso sistemático y permanente, que tendrá que definirse con la participación activa de los asistentes y con un trabajo final, que consistirá en un estudio de caso. Los valores estarán sujetos al 50% participación y 50% trabajo final. La acreditación estará supeditada al 80% de asistencia.

REFERENCIAS:

- COLUNGA DÁVILA, CARLOS (1995). *Modelos Administrativos*. Editorial Panorama. México.
- CHIAVENATO, IDELBERTO (2006). *Introducción de la teoría general de la administración*. Editorial McGraw-Hill. Interamericana. México.
- SILICEO Aguilar, ALFONSO (1999). *Liderazgo para la productividad en México*. Editorial Limusa. Grupo Noriega Editores. México.
- SOTO EDUARDO (2001). *Comportamiento Organizacional*. Thomson-Learning.

INTRODUCCIÓN:

El *mobbing* quizá se ha convertido en un fenómeno que afecta a un gran número de trabajadores, y podría transformarse en la epidemia del siglo XXI por las consecuencias que trae consigo, y por tanto un nuevo desafío para la sociedad en su conjunto, ya que no sólo afecta al trabajador acosado y a su familia, a las organizaciones productoras o prestadoras de servicios, sino a todo el grupo social. Debido a la gravedad del tema, ya se están realizando estudios escrupulosos con la finalidad de generar una mayor concienciación sobre el particular, y por ende, mayor atención a los efectos que produce. El incremento de teóricos sobre el asunto y sobre todo gracias a que ya se está difundiendo en el mundo laboral, ha despertado el interés de los trabajadores, quienes lo reconocen como acoso laboral, sin embargo, se debe tener cuidado para determinar en qué momento se está acosando al trabajador y en que momentos no.

El termino inglés *mobbing* viene del gerundio del verbo *to mob*, que literalmente significa «atacar», por lo que podríamos traducirlo como «atacando» o, en una traducción más libre, como “ataque”. Al término se le han dado una serie de conceptualización, ya que también es conocido como “violencia física, violencia psicológica, acoso psicológico o moral”, incluso como “psicoterror laboral”, la cual tiene un sentido mucho más fuerte y severo, empero, cuando las causas son realmente graves, no estaría muy lejos de tener esa connotación.

El *mobbing* o acoso laboral se define como los actos, ya sea acciones, palabras, miradas, lenguaje corporal, etcétera, que de manera sistemática y repetida de parte del acosador o acosadores, tienen la intención y el objetivo de humillar y destrozas psicológicamente al acosado o persona elegida como víctima.

Son los constantes e intensos acosos los que precisamente afectan psicológicamente a la víctima, la que puede presentar, con base a la humillación y maltrato intencionado, diferentes síntomas en su salud, de carácter:

Psicosomático: dificultad para conciliar el sueño, fatiga crónica, dolores de cabeza, molestias gastrointestinales, hipertensión arterial, alteraciones en el apetito.

Emocionales: ansiedad, irritabilidad y cólera, tristeza, sentimientos de culpa, hipervigilancia, inseguridad, frustración.

Cognitivos: Llanto, aislamiento, disminución del rendimiento laboral, evitación del lugar de trabajo, conversación constante del tema, consumo de alcohol y fármacos.

Es por ello que se considera necesario conocer con mayor detalle qué es y qué no es *mobbing*, quién lo ejecuta, quién es la víctima, el perfil del acosador y del acosado, sus fases, los efectos en el provocador y la víctima, y que se puede hacer para prevenir el acoso.

El tema resulta interesante, porque seguramente en alguna ocasión hemos estado en el lado de la víctima y, por que no, también del lado del acosador, por tanto sería conveniente conocer los perfiles de ambos para establecer una sana relación entre los mismos y favorecer el proceso de producción y prestación de servicios de nuestra empresa o institución.

OBJETIVO GENERAL:

El asistente pondrá en juego su capacidad para diferenciar el *mobbing* o acoso laboral, a partir de una reflexión objetiva y honesta, con base a fuentes teóricas. Mismas que contrastará con experiencias propias o de algún compañero que haya sido o esté siendo objeto del acoso laboral, e inclusive realizando el papel del

acosador. Asimismo, de las repercusiones que genera en el ámbito laboral, y cómo podrían manejarse adecuadamente.

UNIDADES TEMÁTICAS:

UNIDAD	OBJETIVO DE LA UNIDAD	CONTENIDO	SESIÓN
1 Concepto de <i>mobbing</i> .	Conocer qué es el <i>mobbing</i> .	Determinar el significado del concepto y cuándo se lleva a cabo y cuándo no.	Dos
2 Quién lo ejecuta y quién es la víctima.	Reconocer las características del acosador y el acosado.	Fijar los elementos que llevan a tomar el papel del acosador y el acosado.	Una
3 Perfil del acosador y acosado.	Establecer cuáles son los elementos que identifican al acosador y la víctima.	Conocer las conductas de los actores del <i>mobbing</i> .	Dos
4 Los efectos en la víctima.	Determinar las consecuencias en la víctima.	Definir los efectos que lleven a la víctima a bajar sus niveles de producción y de servicios.	Dos
5 Las sensaciones en el acosador.	Conocer el sentimiento del acosador.	Determinar las sensaciones del acosador.	Una
6 ¿Qué puede hacer la víctima?	Señalar cómo se puede defender del acoso.	Establecer qué debe hacerse ante los compañeros y jefes.	Una
7 ¿Cómo se puede superar?	Referir cómo se podría salir de sus efectos.	Buscar la concienciación para un comportamiento propositivo.	Una

METODOLOGÍA:

Se promoverá la participación, donde los asistentes presentarán al grupo sus experiencias para el intercambio de puntos de vista en un ambiente de cordialidad y respeto, teniendo como base la didáctica interdisciplinaria de los grupos operativos, a fin de permitir la construcción del conocimiento. Se proyectarán varios videos que acentuarán la temática, y se proporcionarán los textos correspondientes para cada una de las sesiones.

EVALUACIÓN:

Tendrá que determinarse con la participación objetiva de cada uno de los asistentes y con un trabajo final, en el que darán cuenta si en algún momento han sido objeto del *mobbing* y cuáles han sido sus sentimientos (puede ser el caso de

algún compañero). Los valores estarán sujetos al 50% participación y 50% trabajo final. La acreditación estará condicionada con el 80% de asistencia.

REFERENCIAS:

BOSQUED Lorente, MARISA (2005). *Mobbing; Cómo provenir y superar el acoso psicológico*. Editorial Paidós. Barcelona, España.

VELÁZQUEZ Fernández, MANUEL (2005), *Mobbing, Violencia física y estrés en el trabajo*. Gestión 2000. Barcelona.

PIÑUEL y Zabala, IÑAKI (2001). *Mobbing; Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Editorial Sal Tercie, Cantabria.

INTRODUCCIÓN:

El *stress* es un fenómeno biológico que ha acaparado la atención de la sociedad moderna. Se dice incluso que se trata de una nueva enfermedad que está matando al hombre, sin embargo no se puede considerar que sea una enfermedad, sino un mecanismo biológico que prepara al organismo para “pelear o huir”. Mecanismo que ha ayudado al *homo sapiens* a sobrevivir en un mundo hostil a lo largo de una evolución de millones de años.

Por tanto, puede significar vida o puede significar muerte, la diferencia depende básicamente de la estructura mental del individuo, de su forma de interpretar todo lo que ocurre a su alrededor. Causa notables desajustes fisiológicos, psicológicos y sociales, que el Estado ha tomado en consideración para atenderlo en el sector de la salud y con ello favorecer a la parte productiva y prestadora de servicios.

Este poder de vida o muerte ha podido revelarse en toda su magnitud en una época en la que la humanidad vive la más intensa de sus crisis de crecimiento, entre cuyas manifestaciones podemos señalar la explosión demográfica, el deterioro de ecosistemas, el escaso o nulo respeto a los derechos humanos, la escasez de alimentos, los necios enfrentamientos ideológicos, la pobreza y, en contraste, la riqueza.

Este fenómeno biológico está haciendo estragos entre la humanidad, particularmente entre la gente activa o productiva, que como consecuencia de su gran dinamismo ha empezado a padecer alergias nerviosas, ansiedad, angustia, asma, dolor de cabeza, colitis nerviosa, depresión, dolor de cuello y espalda, estreñimiento, gastritis, hipertensión, infartos, insomnio, migraña, nervios, obesidad, problemas sexuales (impotencia), úlcera péptica (jugos gástricos) y una

marcada adición al alcohol, tabaco, café y drogas. El *stress* por tanto puede considerarse como un fenómeno biológico que provoca enfermedades concretas.

El *stress* es parte integral de nuestro esquema biológico, y sin él habría muy poca actividad constructiva y casi no habría cambios positivos en la existencia de las personas. Nadie puede vivir sin experimentar cierto grado de *stress* todo el tiempo. Dos de las más importantes características de la vida: el instinto de conservación y el instinto de procreación, no podrían realizarse sin la intervención del *stress*.

En rigor, el *stress* es la sal y pimienta de la vida, puesto que toda emoción o actividad produce *stress*, pero también el abrazo de la muerte cuando se genera constante y prolongadamente. Por tanto es necesario reflexionar sobre las tres etapas del *síndrome de adaptación general* del doctor Hans Selye, quien las identificó como:

1. Reacción de alarma (*stress* agudo)
2. Etapa de resistencia (*stress* crónico)
3. Etapa de agotamiento (enfermedad o muerte)

Etapas que establecen los momentos graduales en que una persona puede tener *stress*, y que en el ámbito laboral representa serias consecuencias, ya que en la medida en que el fenómeno biológico se agudice, los síntomas comienzan a ser evidentes con los retardos, ausencias, enfermedades crónicas, accidentes de trabajo, conflictos inter-departamentales, liderazgo ineficaz, quejas del personal, apatía, desmoralización, chismes, rumores, quejas, etcétera, que afectan sobremanera a los procesos productivos y de servicios.

OBJETIVO GENERAL:

El participante tendrá la posibilidad de reconocer las características más significativas del fenómeno biológico, a partir de una concienciación objetiva y significativa, con base a textos propios del tema. Para lo cual tendrá la posibilidad de exponer sus experiencias o de alguna amistad o familiar que sufra las consecuencias del *stress*, y en un caso favorable como pudo superar el fenómeno. Pero sobre todo, en un contexto laboral, donde se genera importantes consecuencias en la calidad del producto o servicio de las empresas o instituciones.

UNIDADES TEMÁTICAS:

UNIDAD	OBJETIVO DE LA UNIDAD	CONTENIDO	SESIÓN
1 Qué es el <i>stress</i> .	Determinar qué es el <i>stress</i> .	Fijar que se trata de un mecanismo biológico y no una enfermedad.	Dos
2 Cuál es la naturaleza del <i>stress</i> y qué lo provoca.	Definir que forma parte de nuestro esquema biológico y de nuestro accionar.	Identificar que forma parte de nuestra cotidianidad.	Una
3 Las etapas del <i>stress</i> .	Enmarcar las características de las etapas.	Conocer las características generales de las etapas.	Una
4 Etapa de reacción de alarma (<i>stress</i> agudo).	Establecer las particularidades de esta etapa.	Identificar las reacciones que se tienen en esta etapa.	Una
5 Etapa de resistencia (<i>stress</i> crónico).	Conocer las características de la etapa.	Determinar los estímulos generados en esta etapa.	Una
6 Etapa de agotamiento (enfermedad o muerte).	Señalar las consecuencias de la etapa.	Reflexionar en las repercusiones de esta etapa.	Una
7 ¿Cómo repercute en el ámbito laboral?	Referir los efectos en el trabajo.	Identificar cuáles son los problemas generados por el <i>stress</i> en el ámbito laboral.	Dos
8 ¿Cómo manejar el <i>stress</i> ?	Determinar como manejarlo.	Proporcionar sugerencias para el manejo del fenómeno biológico.	Una

METODOLOGÍA:

Establecida en la didáctica interdisciplinaria de los grupos operativos. Para lo cual los participantes verterán sus experiencias sobre el particular para ser opinadas, a fin de alentar el interés y permitir un aprendizaje significativo. Todo en un ambiente de respeto y cordialidad. Experiencias que serán contrastadas con textos para fundamentar teóricamente sus exposiciones.

EVALUACIÓN:

Se deliberará con la participación activa y objetiva de cada uno de los participantes y con un trabajo final, en el que describirán las sensaciones que han tenido al sufrir el *stress*, para lo cual determinarán en qué etapa se encuentran identificados. Se tomará en cuenta el 50% participación y 50% por el trabajo final. La acreditación estará condicionada con el 80% de asistencia.

REFERENCIAS:

- ZAPATA, CLAUDIO (1995). *Excelencia en el manejo del stress*. Editorial Edamex. México.
- LÓPEZ Rosetti, DANIEL (2000). *Estrés: Epidemia del siglo XXI*. Lumen. Buenos Aires.

INTRODUCCIÓN:

Podría considerarse sencillo leer para comprender y componer textos de una manera efectiva, pero no lo es, ya que en realidad tiene un grado elevado de complejidad. El proceso de lecto-escritura debe constituirse como la comprensión crítica y reflexiva de textos y la composición escrita, mismas que representan una actividad para la construcción de significados.

La escritura es un recurso que influye en el pensamiento de la humanidad, por tanto depende del grado de su buen uso para determinar la realidad de una cultura. Se debe considerar que la comprensión y composición de textos son actividades que determinan modos de pensamiento.

Las capacidades para escribir y comprender textos se constituyen conjuntamente con otros que saben más en la materia, por tanto se requiere de la interacción entre personas, y en cuanto al lector una interacción con el texto.

En el ámbito educativo o académico es necesario comprender y componer textos para adquirir conocimiento o grados de preparación profesional. La composición y producción de textos han tenido grandes avances en los estudios que se realizan sobre el particular, siendo el enfoque constructivista el que ha aportado valiosas ideas para mejorar esos procesos.

En la comprensión de la lectura se requiere de una estrategia para determinar cuáles son los alcances y limitaciones del lector, por tanto se deben organizar los recursos y herramientas propias para obtener lo más relevante de la lectura, a fin de lograr el conocimiento.

En la interacción entre el lector y el texto, el primero requiere, para lograr la comprensión, de habilidades psicolingüísticas, conocimientos previos (esquemas) relacionados con el tema y la estructura del texto. También factores que motiven a la lectura, es decir las expectativas y el propósito, y estrategias de lectura específica. Finalmente, de estrategias meta cognitivas y autorreguladoras. Asimismo, debe realizar una evaluación previa al contenido temático, la estructura del texto, complejidad del contenido y determinar ayudas y señalamientos.

El lector requiere de un micro procesamiento consistente en el reconocimiento de las palabras, la construcción y vinculación de las ideas, y la estructura de las oraciones o proposiciones. Asimismo, de macro procesamientos para extraer el significado global del texto, consistente en suprimir, generalizar, jerarquizar ideas. De igual manera inferir o realizar una analogía del contenido para dar significado al conocimiento.

En cuanto a la composición de textos se considera como un proceso cognitivo complejo consistente en exponer en escritos las ideas, pensamientos, sentimientos, impresiones de un sujeto. Escrito que debe contar con aspectos de ortografía, uso del léxico, arreglo sintáctico, comunicación de significados, estilo y organización, todo ello con un sentido estructural coherente.

Dentro de los aspectos funcionales que se tienen que tomar en cuenta son: Qué decir, cómo decirlo, para quién decirlo y para qué o por qué decirlo. Así como aspectos estructurales, en los que debe recurrir a la planificación, textualización y revisión del escrito. Todo ello sin dejar de lado la necesidad de fundamentar lo escrito, toda vez que un texto es un producto comunicativo.

OBJETIVO GENERAL:

Los asistentes reconocerán la importancia de elevar los niveles en la comprensión y composición de textos, como recurso para identificar y expresar ideas coherentes, mismo que tienen la finalidad de dar significado al conocimiento que se adquiere al desarrollar estas habilidades.

UNIDADES TEMÁTICAS:

	OBJETIVO DE LA UNIDAD	CONTENIDO	SESIÓN
1 Qué es comprender un texto.	Entender que se trata de un proceso estratégico.	Establecer la importancia de la comprensión de la lectura.	Una
1.1. Cuáles son las características del lector.	Reconocer las habilidades requeridas para la lectura.	Determinar las condiciones para comprender un texto.	
2 Qué es micro-procesamiento.	Identificar sus características básicas.	Definir la construcción gramatical y de conceptos.	Una
2.1. Qué es macro-procesamiento.	Fijar sus elementos claves.	Delimitar jerarquía y coherencia de temas.	
3 Estrategias antes, durante y después de la lectura.	Precisar el proceso de la comprensión de textos.	Especificar las estrategias del proceso.	Una
4 La importancia de la planificación, supervisión y evaluación de la lectura.	Comprender las fases de las estrategias autorreguladas.	Explicar los momentos de la estrategia en la lectura.	Una
5 Qué es una buena o pobre comprensión.	Puntualizar la buena o pobre lectura.	Delimitar las características de la buena o pobre comprensión de un texto.	Una
6 Que entendemos por composición de textos.	Explicar sus bases.	Definir la importancia de la composición de textos.	Una
7 Cuáles son sus aspectos funcionales y estructurales de la redacción de textos.	Precisar sus características.	Identificar las consideraciones básicas para la escritura de textos.	Una
8 Estrategias de apoyo para la escritura.	Reconocer los apoyos para la solución de problemas en la producción escrita.	Enunciar las actividades estrategias de apoyo en la redacción.	Una
9 Cuál es el proceso para la producción de textos.	Especificar las fases para la escritura.	Explicar el proceso para la producción de textos.	Una
10 Recursos gramaticales y de sintaxis.	Determinar de una manera práctica los elementos de la gramática.	Reflexionar sobre las base de la gramática para la elaboración de textos.	Una

METODOLOGÍA:

Se convocará a los asistentes a expresar comentarios sobre la manera empírica o práctica en que realizan sus tareas para la comprensión y composición de textos, con el ánimo de provocar la interacción entre quienes tienen mayor experiencia y los menos experimentados. Para ello se tomará la técnica didáctica de los grupos operativos. Se estructurarán textos, en los que se deberá tener cuidado con los aspectos ortográficos, de uso de léxico y sintaxis, de comunicación de significados, de estilo y organización textual, donde la creatividad de los asistentes resultará importante. Todo ello en un marco de respeto.

EVALUACIÓN:

Será determinado con el nivel de participación de los asistentes y con un trabajo final, en el que elaborarán un ensayo de un texto. A la participación y el trabajo final se le dará un 50% de la evaluación, respectivamente. La acreditación estará sujeta al 80% de asistencia.

REFERENCIAS:

DÍAZ BARRIGA ARCEO FRIDA (2002). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo; Una interpretación constructivista*. Editorial Mc Graw-Hill. México.

CONCLUSIONES

Se puede considerar que históricamente el DAIP se ha visto envuelto en la inercia al no adaptarse a los nuevos tiempos y modelos de la administración, los cuales se distinguen por promover el desarrollo humano, al tratar con respeto y dignidad a los trabajadores.

Inercia que se encuentra enfocada en una férrea disciplina, en las que las instrucciones y disposiciones dependen de los cuadros directivos, como lo establece el modelo tayloriano, y que sin duda afectan los procesos humanos para la producción y prestación de servicios de toda institución pública o privada, que para el caso del DAIP, es la de desarrollar y operar un sistema de investigación y análisis de inteligencia estratégica, táctica y operativa que genere información privilegiada para la toma de decisiones, que alerte sobre amenazas y riesgos internos y externos a la seguridad nacional, y cuya materia prima es los diarios de mayor circulación.

Por ello, se insiste en tomar en cuenta las propuestas de los modelos de la administración para la calidad y para la excelencia, los que consideran importante la opinión y participación del trabajador, toda vez que contribuyen a elevar la calidad de los productos y servicios.

Se resalta que los estragos de la administración científica pueden estar estrechamente ligados a los fenómenos del *mobbing* o acoso laboral, y consecuentemente al *stress*, toda vez que provocan en el trabajador problemas cognoscitivos, emocionales, conductuales y fisiológicos. Tan en así, que para lograr la capacitación de los analistas del DAIP, en cuanto a la comprensión y composición de textos, se considera esencial crear primero un ambiente laboral propicio, en el que los trabajadores manifiesten disposición y actitud para cubrir sus expectativas y las de la institución, proporcionándoles primero la capacitación

en cuanto a los modelos administrativos y de las consecuencias del *mobbing* y el stress.

Esto sin dejar de lado que se debe tomar en cuenta para un segundo momento pedagógico a los cuadros directivos, quienes sin duda también formar parte de la propuesta, por estar involucrados y ser motivo de la problemática. A quienes además se les podría considerar otras temáticas como la comunicación, la integración y trabajo en equipo, liderazgo, motivación y manejo de conflictos.

Esto nos lleva a pensar que en el comportamiento organizacional se tiene que anteponer la importancia del impacto de las emociones, debido a que la motivación a los trabajadores es esencial para el funcionamiento de las organizaciones, donde está implícito el trato digno y de respeto.

Motivaciones que son un aporte primordial para la estructura organizativa del DAIP, donde debe resaltar el papel del líder, quien debe contar con habilidades técnicas, humanas y conceptuales, además de competencias enmarcadas en el conocimiento, perspectiva y actitud, para influir positivamente y obtener buenos resultados. El mal líder, contrariamente, reduce el desempeño, hace que se malgaste el tiempo, crea asperezas, corroe la motivación y la dedicación al trabajo.

Para aplicar la presente propuesta pedagógica se tomó en consideración como técnica la didáctica interdisciplinaria de los grupos operativos, ya que el grupo de analistas conjugan un conjunto de experiencias y conocimientos académicos en diferentes áreas que pueden resultar de gran utilidad para promover un aprendizaje significativo, al desarrollar Seminarios-taller donde el grupo exponga sus preocupación y aportación en cuanto a situaciones vividas y respecto de la comprensión y aplicación de la información que se desarrolle en cada uno de éstos.

Se trata de una didáctica interdisciplinaria orientada a educar, de despertar el interés, instruir y transmitir entre todos los conocimientos de cada uno de los propios participantes; una dinámica en la que el docente parte de reconocer y comprender lo que sucede en el grupo y al mismo tiempo busca de entender lo que le sucede a él con respecto al grupo y cada uno de los integrantes, para de manera dialógica retroalimentarse y mejorar mutuamente logrando aprendizajes significativos.

Se trata de que el docente cumpla una función mediadora, a través de un trabajo cooperativo con el grupo y en reciprocidad con él mismo. Teniendo un sentido constructivista, en el que la enseñanza dependa del descubrimiento y de estrategias y habilidades, en el que los conocimientos sean apropiados por el capacitado, es decir un sentido constructivista, en el que se suman las concepciones y principios de Piaget, Ausubel y Vigotsky.

Es una propuesta pedagógica que está dirigida a personas adultas, toda vez que el capacitado es un profesional con un mínimo de 15 años en servicio y que está en una búsqueda por adquirir nuevas *habilidades, conocimientos y actitudes*, para así lograr un desarrollo personal, laboral, familiar y social.

En este sentido valdría la pena subrayar que la educación de adultos tiene como propósito desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas en las diferentes áreas de intervención, como es el caso específico de la capacitación en y para el trabajo, debido a que engloba procesos de enseñanza-aprendizaje que a pesar de no ser ofrecidos por centros de educación oficial, sí tienen un reconocimiento dentro o fuera del espacio laboral, y por consiguiente son parte de una educación permanente, que obliga al trabajador a prepararse continuamente ante los avances tecnológicos, derivados de la globalización y de la competencia del mercado.

La finalidad u objetivo general de la propuesta es capacitar al personal en temáticas que al ser integradas favorezcan la profesionalización de los analistas, sobre todo en la comprensión, análisis, valoración y composición de textos. Para ello se consideró vital crear primero un ambiente laboral propicio de respeto entre el grupo de analistas, partiendo de diseñar programas de capacitación en cuanto a los modelos administrativos, las características del *mobbing* o acoso laboral y las patologías del stress, para allanar el camino al objetivo de esta propuesta pedagógica.

Objetivo que está fundamentado con las nuevas políticas publicas del gobierno federal, y que fueron signadas con el documento “Por una nueva Cultura Laboral”, donde se acuerda dar dignidad al trabajador, a quien deberá capacitarse para estar acorde a las necesidades de producción y de servicios del país. (STPS. “La Nueva Cultura Laboral en México”, consultado el 16-04-10, en página Web: <http://www.aja.com.mx/folleto%20nueva%20cultura%20laboral.pdf>)

En cuanto al programa de los modelos administrativos, se consideró importante contrastar el modelo científico con otros actuales, con el fin de reflexionar sobre las ventajas y desventajas de cada uno de ellos. Para que de esta manera, el analista se ubique como un actor de cambios de actitud y aptitud, lo que puede tener un impacto ascendente, es decir en los cuadros directivos.

Finalmente, el tema base de la propuesta, una vez creado el ambiente laboral óptimo, estuvo definido con el título de comprensión y composición de textos, en el que se busca que el capacitado reconozca que la lecto-escritura debe ser una actividad crítica y reflexiva, para la construcción de significados, que se trata de un recurso que influye en el pensamiento.

El lector requiere de la interacción con el propio texto, así como de una estrategia autorregulada que determine sus alcances y limitaciones. Además debe reconocer el significado de las palabras, la construcción gramatical, la vinculación de las

ideas y la estructura de las oraciones o proposiciones. De igual manera, extraer el significado global del texto, consistente en suprimir, generalizar y jerarquizar ideas.

En tanto la composición de textos, es un proceso complejo que permite exponer ideas, pensamientos, sentimientos, impresiones de un sujeto en un escrito, el cual debe tener aspectos de ortografía, uso del léxico, arreglo sintáctico, comunicación de significados, estilo y organización, todo ello con un sentido estructural coherente, así como aspectos funcionales, entre ellos: Qué decir, cómo decirlo, para quién decirlo, para qué y por qué decirlo.

No omito señalar que la presente propuesta pedagógica, conceptualizada como tesis, vino a determinar mi carácter profesional que sobre la educación de adultos me dejó la propia licenciatura, toda vez que enriqueció y cambió mi visión sobre lo que representa, como campo de acción, la capacitación en y para el trabajo.

REFERENCIAS

- ARIAS GAKUCUA, FERNANDO (1994). *Capacitación para la competitividad y la colaboración*. Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales S.C. México.
- BARREIRO, TELMA (s.a.). *Conflictos en el Aula*, Novedades Educativas, Buenos Aires.
- BOSQUED Lorente, MARISA (2005). *Mobbing; Cómo provenir y superar el acoso psicológico*. Editorial Paidós. Barcelona, España.
- COLUNGA DÁVILA, CARLOS (1995). *Modelos Administrativos*. Editorial Panorama. México.
- CHIAVENATO, IDELBERTO (2006). *Introducción de la teoría general de la administración*. Editorial Mc Graw-Hill. Interamericana. México.
- DÍAZ BARRIGA ARCEO FRIDA (2002). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo; Una interpretación constructivista*. Editorial Mc Graw-Hill. México.
- GARDNER, Howard (1995). *Inteligencias múltiples, la teoría en la práctica*. Barcelona. Paidós.
- KEMMIS, Sthephen. "La teoría de la práctica educativa", en: CARR, Wilfred (1996). *Una teoría para la educación*, Madrid, Morata.
- MARÍN, GENOVEVA REYNA (2004). *El aprendizaje grupal en la formación de educadores; Una perspectiva psicosocial*. Universidad Pedagógica Nacional. México.
- PAIN, ABRAHAM (1996). *Capacitación laboral*: Ediciones Novedades Educativas. Buenos Aires.
- PICHON Rivière, ENRIQUE (2007). *El proceso grupal: Del psicoanálisis a la psicología social*. Editorial Nueva Visión. Argentina.
- RODRÍGUEZ, Ernesto (2006). *Oralidad y simbolismo*, mecanograma. 10 pp.
- ROSEMBERG, Jerry M. (1995). *Diccionario de Administración y Negocios*. Ediciones Ventura. México.

SILICEO Aguilar, ALFONSO (1999). *Liderazgo para la productividad en México*. Editorial Limusa. Grupo Noriega Editores. México.

SOTO EDUARDO (2001). *Comportamiento Organizacional*. Thomson-Learning.

SOUTO, MARTA (1999). *Grupos y dispositivos de formación*. Ediciones Novedades Educativas. Universidad de Buenos Aires, Argentina.

VELÁZQUEZ Fernández, MANUEL (2005), *Mobbing, Violencia física y estrés en el trabajo*. Gestión 2000. Barcelona.

ZAPATA, CLAUDIO (1995). *Excelencia en el manejo del stress*. Editorial Edamex. México.

ZEMELMAN, Hugo (1987). *Conocimiento y sujeto social* (Contribución al estudio del presente), México: ColMex; col. Jornada, núm. 111. 226 pp.

CINTERFOR (Centro Interamericana para el desarrollo del conocimiento en la Formación Profesional. OIT. Modelos de calidad en la formación profesional y en la educación No. 18.

UPN (s.f.). Reglamento General para la Titulación Profesional de la Licenciatura D.F.: UPN-UA.

BUENAS TAREAS. En la página Web: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Aprendizaje-Significativo-Por-David-Ausubel/150888.html>

CREFAL. en página Web:
http://www.crefal.edu.mx/biblioteca_digital/coleccion_crefal/retablos%20de%20papel/RP03/tii.pdf

EUROMÉXICO, 2004: 45) Grupo de especialistas 2004. Diccionario de psicología y pedagogía. (Ediciones Euroméxico S.A. de C.V.)

Manual Seminario Equipos de Trabajo; Una filosofía organizacional, Universidad Virtual del Sistema Tecnológico de Monterrey, México, 2001: sp

MIS RESPUESTAS.COM. En la página Web: <http://www.misrespuestas.com/que-es-la-soberania.html>

MONOGRAFIAS.COM. En la página web:
<http://www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml#CONCEPT>

PSICO-WEB.COM. En la página Web: <http://www.psico-web.com/educacion/educacion.htm>

RIVERO ARTURO. (13-01-2009). Artículo “Aumenta estrés laboral por despidos y recortes; dicen especialistas que el rendimiento en el trabajo baja por miedo al desempleo”. Periódico Reforma, Sección Negocios.

Segob. En la página Web: www.Cisen.gob.mx

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. “La Nueva Cultura Laboral en México”, en página Web: <http://www.aja.com.mx/folleto%20nueva%20cultura%20laboral.pdf>

UNESCO. En la Web: <http://anitas.lacoctelera.net/post/2008/01/26/concepto-la-unesco-formaciain-profesional>

UNIVERSIA.ES. En la página Web: <http://contenidos.universia.es/especiales/mobbing/concepto/index.htm>

WIKILEARNING.COM. En la página Web: http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion_y_desarrollo_del_personal-concepto_de_capacitacion/19921-2 (Elaborado por HELBERTH 25-11-2006)

Entrevista 1, Coordinador de analistas: 17/03/2010.

Entrevista 2, Jefe de área: 23/03/10

Observación 1, reunión de trabajo con analistas y coordinadores: 02/01/08

Anexos

Anexo 1

México, D.F., a ____ de noviembre de 2005.

No. CUESTIONARIO_____.

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene la intención de determinar los factores que pueden afectar o favorecer el trabajo de los analistas del DAIP.

Instrucciones de llenado:

Favor de responder con lápiz las siguientes preguntas con la mayor honestidad posible y en los paréntesis marcar con una X la opción que asigne. Asimismo, al final del cuestionario, elija del 01 al 10 los conceptos que usted considera que son de mayor relevancia para mejorar el desempeño y ambiente laboral, donde el 01 determina el de mayor relevancia y el 10 el de menor importancia. *GRACIAS POR SU COLABORACION.*

<i>I. PERFIL DEL ANALISTA.</i>	
1. Edad	_____
2. Sexo	M () F ()
3. Nivel de estudios	
a). Media superior parcial	()
b). Media superior completa	()
c). Licenciatura parcial	()
d). Licenciatura completa	()
e). Maestría	()
f). Otros	()
	<i>Especifique:</i> _____
4. Año de ingreso al Centro	_____
5. Área de adscripción	_____
6. Años cumplidos en el área	_____

II. CURSOS DE CAPACITACIÓN

7. Mencione por orden de importancia los **cursos** que el Centro le ha impartido para favorecer el proceso de análisis de *síntesis periodística*, por lo menos en los dos últimos años.

- a) _____.
- b) _____.
- c) _____.

8. ¿Cuál ha sido el aprovechamiento en cada uno de estos; **MUY SIGNIFICATIVO, POCO SIGNIFICATIVO O NADA SIGNIFICATIVO?** *Cuidar el orden de la respuesta anterior.*

- a) _____.
- b) _____.
- c) _____.

9. ¿Qué otros **cursos** ha recibido en el Centro?

- a) _____.
- b) _____.
- c) _____.

10. ¿Cuál ha sido el aprovechamiento en cada uno de estos; **MUY SIGNIFICATIVO, POCO SIGNIFICATIVO O NADA SIGNIFICATIVO?** *Favor de cuidar el orden de la respuesta anterior.*

- a) _____.
- b) _____.
- c) _____.

11. Proponga otros **cursos** que el Centro podría impartir para mejorar el proceso de análisis de información periodística.

- a) _____.
- b) _____.
- c) _____.

12. ¿Qué otros **cursos** ha tomado por su cuenta, durante los dos últimos años?

a) _____.

b) _____.

c) _____.

13. ¿Usted ha recibido algún **diplomado** por parte del Centro, en los dos últimos años? En caso afirmativo, describa cuál o cuáles.

a) _____.

b) _____.

14. ¿Ha tomado otros diplomados por su cuenta, durante los dos últimos años? Favor de mencionarlos.

a) _____.

b) _____.

15. ¿Estos **cursos** y **diplomados** le han ayudado para mejorar el proceso de análisis de información periodística?

SI () NO ().

16. ¿Por qué?

17. ¿Usted conoce el catálogo de cursos que imparte el Centro?

SI () NO ().

III. ORIENTACIÓN LABORAL

18. ¿La orientación que le brindan para lograr el objetivo del área es?

BUENA ()

REGULAR ()

MALA ()

19. ¿Por qué?

20. ¿Cómo evalúa la orientación para el aprovechamiento adecuado de los recursos tecnológicos (Microsoft Word, Intranet, etc.)?

BUENA ()

REGULAR ()

MALA ()

21. ¿Por qué?

22. ¿Cómo evalúa la orientación para el uso adecuado de los recursos documentales (revistas, periódicos, etc.)?

BUENA ()

REGULAR ()

MALA ()

23. ¿Por qué?

24. ¿Usted a quién recurre en caso de requerir asesoría para la redacción del análisis de información periodística?

- JEFE DE DEPARTAMENTO ()
- SUPERVISOR ()
- COMPAÑERO ANALISTA ()
- OTROS () ESPECIFIQUE_____.

25. ¿Usted a quién recurre en caso de requerir asesoría para la búsqueda de datos complementarios en el análisis de información periodística?

- JEFE DE DEPARTAMENTO ()
- SUPERVISOR ()
- COMPAÑERO ANALISTA ()
- OTROS () ESPECIFIQUE_____.

26. ¿Existe la apertura para brindarte esa asesoría?

SI () NO ()

27. ¿Por qué?

28. ¿Consideras importante recibir sugerencias de los integrantes del área para mejorar el análisis de información periodística?

SI () NO ()

29. ¿Por qué?

30. ¿Usted ha hecho propuestas para mejorar el proceso de análisis de información periodística?

SI () NO ()

31. En caso afirmativo, mencione al menos 2 propuestas.

a). _____.

b). _____.

IV. AMBIENTE LABORAL

32. ¿Cree usted que el ambiente laboral es importante para el resultado idóneo de su trabajo?

SI () NO ()

33. ¿Por qué?

34. ¿En términos generales, cómo es su relación con los otros compañeros de su área?

BUENA ()

REGULAR ()

MALA ()

35. ¿En términos generales, cómo es su relación con los jefes de su área?

BUENA ()

REGULAR ()

MALA ()

36. ¿Considera importante promover el diálogo entre los integrantes de su área?

SI () NO ()

37. ¿Por qué?

38. ¿Ha hecho propuestas para mejorar el actual ambiente laboral?

SI () NO ()

39. En caso afirmativo, mencione al menos 2 propuestas.

a)

b)

40. ¿Usted ha recibido en su área de trabajo algún reconocimiento por su labor?

SI () NO ()

41. ¿Quién se lo ha dado?

42. ¿En qué ha consistido?

43. ¿Cuáles son sus expectativas de desarrollo **personal** en el área?

a)

b)

44. ¿Cuáles son sus expectativas de desarrollo **profesional** en el área?

a)

b)

45. Finalmente, asigne del 01 al 10 los conceptos que usted considera que son de mayor relevancia para mejorar el desempeño y ambiente laboral. Donde el 01 determina el de mayor relevancia y el 10 el de menor importancia.

ASISTENCIA	()
PUNTUALIDAD	()
CAPACITACIÓN ADECUADA	()
RECONOCIMIENTO LABORAL	()
ASESORÍA PARA CALIDAD DE TRABAJO	()
RETROALIMENTACIÓN DE IDEAS	()
REDACCIÓN HOMOLOGA	()
DIÁLOGO/COMUNICACIÓN	()
CORDIALIDAD	()
TOLERANCIA	()

Anexo 2

ENCUESTADO	1 EDAD	2 SEXO	3 NIVEL ESTUDIOS	4 INGRESO CENTRO	5 ÁREA	6 AÑOS ÁREA
UNO	40	1	3	1991	1	7
DOS	33	2	4	1996	1	2
TRES	33	2	4	2000	1	5
CUATRO	29	2	4	1998	1	6
CINCO	38	2	4	1996	1	9
SEIS	36	2	4	1996	1	9
SIETE	37	2	4	1999	2	6
OCHO	30	2	4	1998	2	7
NUEVE	35	2	3	1990	3	12
DIEZ	47	2	4	1996	3	9

PERFIL DEL ANALISTA:

1 Edad.

El promedio de edad de los analistas o actores del estudio exploratorio es de 35.8 años, por tanto se puede considerar que existe cierta madures y sentido de responsabilidad de la mayoría de los analistas, así como experiencia en las tareas que realizan.

2 Sexo.

Nueve de los diez analistas encuestados son mujeres. Lo que refleja que la mayoría de los objetos de estudio –los analistas- son mujeres. Ahora bien, del total de los 20 analistas, 14 son mujeres y 6 hombres. Pero, en relación a los coordinadores y jefes de área éstos son 9 hombres y sólo una mujer, sin dejar de lado la jefatura del departamento, la cual recae en un hombre. Lo que hace un total de 16 hombres y 15 mujeres.

3 Estudios.

Sólo dos de los analistas tiene la licenciatura inconclusa, el resto están tituladas. Lo que representa una mayor preparación en comparación con los coordinadores o supervisores, quienes en su mayoría tienen bachillerato y licenciaturas inconclusas. Uno de ellos maestría y la

mujer titulada como licenciada. De estos sólo una mujer titulada como licenciada tiene como responsabilidad la coordinación o supervisión. También vale la pena resaltar que de los 3 jefes de área, uno tiene bachillerato inconcluso, otro terminado y el último una licenciatura no terminada. Por último, el Jefe de Departamento cuenta con bachillerato terminado.

4 Ingreso al Centro.

Cuatro de diez analistas encuestados ingresó al Centro en 1996, lo que para el 2005 –año del diagnóstico- representaba que estos tenían al menos 9 años de antigüedad. Al realizarse un promedio de antigüedad se pudo determinar que los cuestionados tenían trabajando 7.2 años, datos que nos dan la pauta a determinar que los analistas deberían tener suficiente experiencia en las labores de análisis y redacción de los PIP.

5 Área.

Seis pertenecen al área política, dos al área económica y dos al área social.

6 Años en el área.

La mayoría ingresó directamente a las áreas de investigación y posteriormente se incorporaron al DAIP. Lo cuál representó un cambio sustancial de la forma y estilo de trabajar.

ENCUESTADO	7 CURSOS EN DOS AÑOS			8 IMPACTO DE ESTOS CURSOS			9 OTROS CURSOS EN EL CENTRO		
	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO
UNO	-	-	-	-	-	-	1	3	-
DOS	-	-	-	-	-	-	10	9	1
TRES	5	6	1	2	2	2	6	7	5
CUATRO	-	-	-	-	-	-	12	-	-
CINCO	3	2	-	2	3	-	10	12	5
SEIS	-	-	-	-	-	-	11	1	-
SIETE	1	-	-	1	-	-	2	3	4
OCHO	-	-	-	-	-	-	-	-	-
NUEVE	-	-	-	-	-	-	8	-	-
DIEZ	4	6	3	1	2	3	5	-	-

CAPACITACIÓN:

7 Cursos en dos años.

Lo relevante es que la mayoría de los analistas no recibió curso alguno, lo que representa, según mi opinión, la necesidad de promover la presente propuesta pedagógica para formar profesionalmente a los analistas, y porque no decirlo también en un futuro a los cuadros directivos para mejorar la calidad de los PIP.

8 Impacto de los cursos.

Los analistas que emitieron opinión consideran que el impacto de los cursos recibidos ha sido poco significativo, ya que podrían no estar enfocados en las necesidades e intereses de los propios analistas del DAIP.

9 Otros cursos en el centro.

Describen en su mayoría paquetería de informática. Otro tanto en torno a la ética laboral. Con lo anterior, se podría estar confirmando la importancia de programar temáticas que verdaderamente aporten para mejorar el PIP.

ENCUESTADO	10 IMPACTO DE OTROS CURSOS			11 PROPUESTA DE CURSOS			12 CURSOS POR SU CUENTA		
	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO
UNO	2	3	-	1	-	-	-	-	-
DOS	1	1	2	13	5	12	-	-	-
TRES	2	2	2	13	14	2	-	-	-
CUATRO	1	-	-	13	5	9	-	-	-
CINCO	1	1	3	4	15	-	-	-	-
SEIS	2	2	-	2	10	7	-	-	-
SIETE	2	2	2	3	6	-	4	-	-
OCHO	-	-	-	-	-	-	-	-	-
NUEVE	2	-	-	2	9	10	-	-	-
DIEZ	3	-	-	11	10	9	1	2	3

CAPACITACIÓN:

10 Impacto en estos cursos.

Los analistas que emitieron su opinión consideran que el impacto ha sido poco y nada significativo. Con seguridad debido a que no toman en cuenta las características propias del departamento para diseñar programas de capacitación que verdaderamente cumplan el objetivo.

11 Propuesta de cursos.

El 10% de los analistas reconocieron que se les debería impartir cursos de ortografía-redacción, otro 10% en temas de partidos políticos y procesos electorales y, finalmente, otro 10% sobre el análisis político nacional e internacional. Con lo cual se podría determinar que reconocen la importancia de la redacción, así como de los conocimientos sobre la política nacional e internacional.

12 Cursos por su cuenta.

Alrededor del 85% de los analistas que participaron en este estudio exploratorio o diagnóstico no han tomado cursos por su cuenta, para favorecer la calidad del PIP, sobre todo en cuanto a la composición y comprensión de textos.

ENCUESTADO	13 DIPLOMADO CENTRO	14 DIPLOMADO POR SU CUENTA	15 CURSOS DIPLOMADO PARA MEJORAR	16 ¿POR QUÉ?		17 CATÁLOGO
				¿POR QUÉ SI?	¿POR QUÉ NO?	
UNO	-	-	20	-	-	2
DOS	1	-	1	1	-	2
TRES	-	1	2	-	2	2
CUATRO	-	-	20	-	-	2
CINCO	-	-	20	-	-	2
SEIS	-	-	20	-	-	2
SIETE	-	-	20	-	2	2
OCHO	-	-	2	-	2	2
NUEVE	-	-	20	-	-	2
DIEZ	-	-	20	-	-	2

CAPACITACION:

13 Diplomado por el Centro.

Es de llamar la atención que sólo un analista haya tomado un diplomado sobre análisis, lo que para él representa y es notoria una ventaja en el desarrollo de sus tareas.

14 Diplomado tomado por su cuenta.

Sólo un analista tomó un diplomado sobre tanatología, lo que podría considerarse fuera de las temáticas que pudieran ser útiles para el DAIP.

15 Cursos o diplomados para mejorar el trabajo.

Se resalta que 7 de los 10 encuestados no respondió a esta pregunta, lo que fortalece la idea de implementar acciones para la capacitación.

16 ¿Por qué?

Consideran que los cursos o diplomados que se imparten en la institución no están encaminados, ni favorecen verdaderamente a las tareas que se desarrollan en el DAIP.

17 Catálogo.

Resulta lamentable que ningún analista conociera el catálogo de cursos que están determinados por el Centro, por tanto no tenían conocimiento que existe infinidad de cursos que podrían ayudar a mejorar su desempeño.

ENCUESTADO	18 ORIENTACIÓN PARA OBJETIVO	19 ¿POR QUÉ?			20 ORIENTACIÓN TECNOLÓGICA	21 ¿POR QUÉ?		
		BUENA	REGULAR	MALA		BUENA	REGULAR	MALA
UNO	2	-	4	-	1	1	-	-
DOS	1	2	-	-	2	-	2	-
TRES	3	-	-	4	3	-	-	6
CUATRO	1	1	-	-	3	-	-	6
CINCO	3	-	-	7	3	-	-	6
SEIS	2	-	20	-	3	-	-	4
SIETE	2	-	5	-	2	-	6	-
OCHO	2	-	20	-	2	-	5	-
NUEVE	3	-	-	6	2	-	4	-
DIEZ	3	-	-	3	3	-	-	3

ORIENTACIÓN LABORAL:

18 Orientación para el objetivo.

Es importante subrayar que 4 de los analistas opinan que existe una mala orientación y otro tanto una regular orientación para lograr el objetivo, por tanto existe una lamentable falla en los coordinadores o jefes de área, quienes no giran las instrucciones precisas, lo que hace difícil el resultado del proceso del PIP.

19 ¿Por qué?

En su mayoría consideran que los coordinadores o jefes de área no tienen clara la idea de sus peticiones y confunden al girar las instrucciones.

20 Orientación tecnológica.

El 50% de los cuestionados opinan que es mala la orientación para el uso de los recursos tecnológicos, ya que en muchas ocasiones desconocen los procedimientos en cuanto al uso de los programas de computación (Word y Excel), así como en el uso del Internet.

21 ¿Por qué?

Cuatro de los analistas manifiestan que no existe un verdadero acceso al uso del Internet, el cual es utilizado como apoyo para complementar los PIP, ya que está restringido y controlado con claves.

ENCUESTADO	22 ORIENTACIÓN DOCUMENTAL	23 ¿POR QUÉ?			24 ASESORÍA REDACCIÓN	25 ASESORÍA BÚSQUEDA	26 APERTURA ASESORÍA	27 ¿POR QUÉ?	
		BUENA	REGULAR	MALA				¿POR QUÉ SI?	¿POR QUÉ NO?
UNO	1	1	-	-	1	1	1	1	-
DOS	3	-	-	2	2	2	1	20	-
TRES	3	-	-	3	2	2	2	-	4
CUATRO	2	-	3	-	2	2	1	1	-
CINCO	3	-	-	3	2	2	1	5	-
SEIS	3	-	-	4	2	2	1	1	-
SIETE	2	-	2	-	4 Y 1	4 Y 1	1	1	-
OCHO	3	-	-	2	3	3	1	3	-
NUEVE	3	-	-	2	3	4 Y 1	2	-	3
DIEZ	3	-	-	3	3	3	1	2	-

ORIENTACION LABORAL:

22 Orientación documental.

Siete analistas consideran que es mala la orientación para el uso de los recursos documentales (periódicos y revistas).

23 ¿Por qué?

Resaltaron que el número de ejemplares no son suficientes y en muchas ocasiones no están disponibles para darles utilidad y en otros casos no se dan indicaciones para que la búsqueda de la temática sea expedita.

24 Asesoría en la orientación.

Se detectó que el 40% de los analistas prefiere solicitar asesoría, en cuanto a la redacción, a otros compañeros analistas, lo que podría reflejar la falta de confianza con los coordinadores y jefes de área.

25 Asesoría búsqueda de datos.

El 50% opinó que prefieran la asesoría del Jefe de departamento para el rastreo de datos para el PIP, y 20% realiza la búsqueda por su cuenta. Se podría resaltar que existe una marcada falta de confianza entre los analistas y los coordinadores y jefes de área.

26 Apertura de asesoría.

Respecto a la pasada pregunta, contrariamente 8 opinan que sí existe apertura para recibir asesoría, sin embargo no se pudo definir de parte de quién, es decir del coordinadores, jefes de área o jefe de departamento.

27 ¿Por qué?

Continuando con la misma tesitura del punto anterior, cuatro opinan que al requerirla reciben muestras de disposición para recibir la asesoría.

ENCUESTADO	28 SUGERENCIAS DE COMPAÑEROS	29 ¿POR QUÉ?		30 PROPUESTA DE ANALISTAS	31 DOS PROPUESTAS	
		¿POR QUÉ SI?	¿POR QUÉ NO?		NÚMERO UNO	NÚMERO DOS
UNO	1	1	-	2	-	-
DOS	1	2	-	1	1	2
TRES	1	4	-	2	-	-
CUATRO	1	1	-	2	-	-
CINCO	1	5	-	1	6	-
SEIS	1	1	-	2	-	-
SIETE	1	2	-	2	-	-
OCHO	1	4	-	2	-	-
NUEVE	1	3	-	2	-	-
DIEZ	1	3	-	1	3	-

ORIENTACIÓN LABORAL:

28 Sugerencias de los compañeros.

Todos consideran importante recibir sugerencias de los compañeros para elaborar los PIP. Con lo cual se podría determinar que la interacción de los analistas eleva sus competencias y establece un aprendizaje significativo.

29 ¿Por qué?

Consideran necesario escuchar opiniones de todos y que la retroalimentación de ideas es importante. Con lo anterior se estaría promoviendo un mejor ambiente laboral, enmarcado en el respeto y tolerancia.

30 Propuestas de analistas.

La mayoría no ha realizado propuesta alguna para mejorar el proceso de análisis de información periodística. Quizá porque se manifiestan incrédulos para que verdaderamente se lleven a cabo.

31 Propuestas para mejorar el análisis de información (mencione dos).

Siete no ha realizado propuesta alguna, quienes lo hicieron propusieron mejorar la retroalimentación de ideas, es decir la interacción.

ENCUESTADO	32 AMBIENTE LABORAL	33 ¿POR QUÉ?		34 RELACIÓN COMPAÑEROS	35 RELACIÓN JEFES
		¿POR QUÉ SI?	¿POR QUÉ NO?		
UNO	1	1	-	1	1
DOS	1	1	-	1	1
TRES	1	1	-	3	2
CUATRO	1	1	-	1	2
CINCO	1	4	-	1	2
SEIS	1	2	-	1	1
SIETE	1	1	-	1	1
OCHO	1	3	-	1	1
NUEVE	1	1	-	2	3
DIEZ	1	2	-	1	1

AMBIENTE LABORAL:

32 Ambiente laboral.

Cabe señalar que todos resaltaron la importancia de favorecer el ambiente laboral para elevar la calidad del PIP, una dimensión donde se encuentran implícitas las buenas relaciones entre los analistas y mandos.

33 ¿Por qué?

La mayoría se concreto en referir que beneficia el desempeño laboral, con lo que se refuerza la idea de generar un ambiente laboral óptimo en beneficio de la calidad del producto.

34 Relación con compañeros.

El 80% de los encuestados consideraron que debe existir una buena relación con los compañeros, para sentirse en un clima laboral adecuado y evitar conflictos que generen stress.

35 Relación con jefes (coordinadores, jefes de área y jefe de departamento).

De los 10 analistas, 6 opinaron que existe buena, tres regular y uno mala relación, lo que podría representar una contradicción, sin embargo, habría que considerar que su respuesta pudo haber tenido un sesgo para evitar problemas.

ENCUESTADO	36 PROMOCIÓN DEL DIÁLOGO	37 ¿POR QUÉ?		38 PROPUESTA AL AMBIENTE LABORAL	39 DOS PROPUESTAS	
		¿POR QUÉ SI?	¿POR QUÉ NO?		NÚMERO UNO	NÚMERO DOS
UNO	1	1	-	2	-	-
DOS	1	5	-	2	-	-
TRES	1	1	-	2	-	-
CUATRO	1	5	-	2	-	-
CINCO	1	4	-	1	1	-
SEIS	1	5	-	2	-	-
SIETE	1	3	-	2	-	-
OCHO	1	5	-	2	-	-
NUEVE	1	1	-	2	-	-
DIEZ	2	-	2	1	2	3

AMBIENTE LABORAL:

36 Promoción al diálogo.

Nueve consideran importante el diálogo. Lo cual se ve reforzado con el análisis realizado en las preguntas 28, 29 y 31, ya que en ellas se resalta la importancia de la retroalimentación e interacción entre los integrantes del DAIP. Lo anterior para mejorar el ambiente laboral y evitar conflictos.

37 ¿Por qué?

En este sentido 3 analistas aseguraron que ayuda a la retroalimentación de ideas y consecuentemente eleva sus competencias. En tanto 4 de los encuestados resalta que sirve para elevar el desempeño de las tareas que realizan.

38 Propuesta al ambiente laboral.

Al respecto, 8 opinaron que no han realizado propuesta alguna. Posiblemente, por la falta de confianza con los mandos y porque ha existido la inercia de no tomar en consideración las mismas.

39 Dos propuestas.

Las 2 personas que aseguraron que presentaron una propuesta, consideraron necesario la imparcialidad en la aplicación de las normas. Con ello se estaría insistiendo en la importancia de evitar preferencias entre el personal, como lo descrito en el relato que se refirió en el Capítulo 2 de esta propuesta pedagógica.

ENCUESTADO	40 RECONOCIMIENTO LABORAL	41 ¿QUIÉN TE LO DIO?	42 ¿EN QUÉ CONSISTIÓ?	43 EXPECTATIVA PERSONAL	44 EXPECTATIVA PROFESIONAL
UNO	1	1	1	-	1 Y 5
DOS	1	2	4	1 Y 3	20
TRES	2	-	-	4 Y 2	20
CUATRO	1	2	3	5	1
CINCO	2	-	-	-	-
SEIS	2	-	-	-	-
SIETE	1	1	3	2	1
OCHO	1	2	2	1	1
NUEVE	2	-	-	-	1 Y 4
DIEZ	1	2	1	1 Y 6	1 Y 6

AMBIENTE LABORAL:

40 Reconocimiento laboral.

El hecho de que 6 analistas hayan recibido algún reconocimiento en sus labores y 4 no lo hayan recibido, denota que existe una marcada desproporción, ya que para el buen funcionamiento de los equipos de trabajo debe existir la imparcialidad. Lo anterior genera malestar y consecuentemente la negación de actitudes positivas en el desempeño del trabajador.

41 ¿Quién te lo dio?

En este sentido, 4 de los 6 que lo han recibido, opinaron que fue de manos del jefe de departamento, por ser la máxima autoridad.

42 ¿En qué consistió?

Uno de ellos refirió que consistió en un premio económico, dos en vales de despensa, dos en días vacacionales y uno felicitaciones. Por lo anterior valdría la pena detallar, que los premios económicos en ese entonces (2005) se otorgaban al término del año; los vales como el empleado del mes y las vacaciones para quienes cumplen en múltiplos de 5 años (5, 10, 15, 20, 25, 30, etcétera), las cuales están enmarcadas en la normatividad general de la institución. Por lo anterior, valdría la pena resaltar la importancia de reconocer y felicitar día a

día el esfuerzo de los analistas, coordinadores y jefes de área, con la finalidad de motivarlos en las tareas que desempeñan. De esta manera el impacto de las emociones favorecería en la calidad de los PIP.

43 Expectativa personal.

La mayoría se inclinó por mejorar su desempeño, pero creando un ambiente laboral óptimo y una adecuada capacitación en temáticas que favorezcan a elevar la calidad de los productos y sean favorables para los tomadores de decisiones.

44 Expectativa profesional.

Existe un marcado criterio por alcanzar una mejor plaza o nivel de percepciones, es decir llegar a ser, respetando el escalafón, coordinador o supervisor.

ENCUESTADO	45 RELACIONA CONCEPTOS DE MAYOR RELEVANCIA Y MENOR IMPORTANCIA									
	ASISTENCIA	PUNTUALIDAD	CAPACITACIÓN	RECONOCIMIENTO	ASESORÍA	RETROALIMENTACIÓN	REDACCIÓN	DIÁLOGO	CORDIALIDAD	TOLERANCIA
UNO	6	7	1	10	2	3	5	4	8	9
DOS	9	10	3	5	1	2	8	4	6	7
TRES	9	10	6	5	4	7	8	3	1	2
CUATRO	7	6	3	4	9	5	10	2	8	1
CINCO	9	10	3	7	4	6	5	1	2	8
SEIS	3	10	5	9	6	7	8	1	4	2
SIETE	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
OCHO	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
NUEVE	9	10	3	4	1	2	5	6	7	8
DIEZ	1	2	6	4	5	8	3	10	7	9

AMBIENTE LABORAL:

45 Relación de conceptos.

Se nota que la mayoría se inclina porque se debe tener una menor importancia a la asistencia y puntualidad. En cambio considera relevante tener una mejor asesoría y diálogo para desempeñar sus funciones, y en un término medio opina necesario la capacitación y la interacción del grupo, con lo cual se deja en claro la importancia de contar con un adecuado ambiente laboral para cambiar significativamente la actitud (asesoría, diálogo e interacción) y la aptitud (capacitación) de los analistas, y consecuentemente la toma de decisiones sea objetiva.