|  |  |
| --- | --- |
|  | **Aprendizaje organizacional en el diagnóstico previo a la norma 035-STPS-2018 factores de riesgos psicosociales** |

Quezada Moreno Maribel, Cortés Álvarez Yolanda, González Neri Aarón Iván, Arellano Rocha Francisco Javier.

Temática: Alta Dirección Competitiva

Universidad Autónoma de Querétaro

**Resumen**

*La investigación tiene el objetivo de analizar el diagnóstico, a través de una prueba piloto, previa a la aplicación de la Norma 035-STPS-2018 para generar estrategias de aprendizaje organizacional en una empresa ubicadas en San Juan del Río dedicada a la fabricación de vitrinas de refrigeración. Es un estudio cualitativo, es relevante porque aporta el diseño del instrumento de diagnóstico de la Norma y analiza el seguimiento a través de la aplicación de las teorías del aprendizaje organizacional, señaladas por Senge, García, Echeverria, Mesa, y Forrester para el diseño de estrategias de trabajo. Los resultados obtenidos en la prueba piloto, muestran la inconformidad de los empleados en las condiciones del ambiente laboral y la falta de atención a clientes, usuarios y jefaturas. El aprendizaje organizacional propone soluciones a través de manuales de procedimientos, cambio en los modelos mentales a través del reconocimiento al trabajador y la retroalimentación moral.*

*los resultados y las conclusiones generales del trabajo reportado. El contenido del resumen se escribirá en 150 palabras a espacio sencillo usando el tipo de letra Time New Roman, cursiva de 12 puntos.*

***Palabras clave:*** *Aprendizaje Organizacional, factores psicosociales.*

**1. Introducción**

**Las empresas enfrentan condiciones adversas en su diaria actividad, requieren una gestión administrativa dinámica que le provea de información sobre acontecimientos actuales mundiales, nacionales y locales y derrame conocimiento actualizado de tal forma que cada uno de los trabajadores, tengan herramientas para identificar, analizar y evaluar la problemática, para abrirle la puerta de oportunidades a la empresa basada en la participación y experiencia de sus integrantes en un sistema de aprendizaje organizacional, para formar organizaciones inteligentes, con individuos que saben cooperar y con el objeto de lograr que el sistema pase de reactivo a preventivo. Las condiciones cambian día a día y las normativas legales, se modifican de tal manera que las reformas a las leyes deben permear el sistema de trabajo, sobre todo lo relacionado con ambientes sanos, justos y en equilibrio, en un mundo que no logra salir de la crisis sanitaria, económica y social. Se aborda las amenazas en el ambiente, la normativa vigente y las estrategias de aprendizaje organizacional.**

**2. Marco Teórico**

2.1 El entorno y la dignificación del empleo.

La entropía en los sistemas de trabajo aumenta ante el fenómeno mundial de la pandemia y cuando se pretende regresar a la normalidad, se asume un futuro con nueva incertidumbre y nuevos riesgos y una nueva realidad requiere nuevos conocimientos, cambios de ruta y estrategias diseñadas acorde a las condiciones actuales. La gestión administrativa cambia las metas con una orientación más clara hacia el desarrollo del talento, la creatividad en sistemas incluyentes, para elegir un camino más rápido y humanizado hacia la reactivación económica. Organismos internacionales y nacionales se restructuran con una nueva cultura de dignificar el empleo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) propone y orienta a las organizaciones para el diseño de ambientes laborales basados en el trabajo decente que según (OIT, 2004) lo define como el trabajo que dignifica y permite el desarrollo de las propias capacidades, con respeto a los principios y derechos laborales, que permite un ingreso justo y proporcional al esfuerzo realizado, sin discriminación de género o de cualquier otro tipo, con protección social, que incluye el dialogo y el tripartismo.

La problemática social se agudiza, cifras del Banco Mundial (2020) de 7,753 millones de habitantes el 66.69 % son la fuerza laboral de los cuales el 47.2% son mujeres. La pobreza extrema se incrementa en el 2020 agravadas por las fuerzas de las perturbaciones de la crisis sanitaria, las fuerzas de los conflictos y el cambio climático según Banco Mundial (octubre 07, 2021) del total de la población entre 9.1% y un 9.4% viven con menos de 1.90 dólares al día. En el 2020 de acuerdo con el trabajo de Poverty and Shared Prosperity Report, 218 millones de niños entre 5 y 17 años trabajan y 187.7 millones de personas están desempleadas, más que nunca la desigualdad y la pobreza insta a la acción colectiva, los países deberán prepararse para una economía diferente, permitiendo que el capital, la mano de obra, el personal especializado y la innovación se trasladen a nuevos sectores y empresas.

Generar nuevas estrategias de trabajo basadas en los cuatro objetivos estratégicos del Trabajo decente:

1. Los derechos en el trabajo
2. Las oportunidades de empleo
3. La protección social
4. El diálogo social.

En México, ante la pandemia COVID19 Las condiciones a julio 2021 muestran que los empleos ya superan los niveles pre pandemia por 654 mil (1%) según datos del Observatorio Laboral COVID-19 del Banco Interamericano de Desarrollo según estudios de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo Nueva Edición (ENOEN), pero aún no es suficiente, el incremento en delitos como fraudes, robos, delincuencia organizada y movilidad poblacional son indicadores paralelos que activan las alertas, de una sociedad que aún no lograr generar bienestar. Los datos publicados por el ENOEN ( julio, 2021) muestran 59 millones de personas económicamente activas en México, 39.5 millones de población no económicamente activa y 12 millones de personas se añadieron a los rangos de la inactividad por el cierre temporal de negocios y la realización de actividades de subsistencia. En el 2020, ante la falta de oportunidades en México, 11.8 millones de mexicanos emigran a otros países, mayormente Estados Unidos de Norteamérica y Canadá, enfrentan precariedad en el trabajo en otros países, barreras con el idioma, con el acceso a servicios de salud y seguridad social y los riesgos de contagio del virus fueron muy altos, actualmente controlado con los procesos de vacunación, el riesgo sigue, pero ha disminuido. La respuesta del gobierno ante la crisis fue la declaración de emergencia sanitaria el 30 de marzo del 2020, no permitió la separación laboral del trabajador, ni la afectación al salario. Algunos gobernadores abrieron un programa de Seguro de Desempleo otorgando 1,500.00 durante 2 meses a quienes perdieron su empleo de manera involuntaria provenientes del sector formal, pero con todas las medidas y señalamientos públicos se hizo presión sobre los empresarios para evitar el caos social ante la falta de empleo y muchas medidas funcionaron parcialmente.

El impacto negativo en los niveles de desempleo femenino es un punto de alarma, que anteriormente se comentaba pero se hizo evidente a partir de la crisis sanitaria, las mujeres redujeron su productividad para hacerse cargo de las actividades domésticas, es decir labores extras no remunerada, aumento el tiempo de cuidados por ser responsables de la educación de los niños con las clases en línea en el hogar, cuidado de algún enfermo, la brecha salarial entre hombres y mujeres se cerró, pero no necesariamente por un mejor sueldo, sino por la salida de mujeres que recibían los más bajos sueldos, entonces el promedio se incrementó, la gran diferencia entre el sueldo de las mujeres y los hombres es más que evidente, siendo el sector más afectado, económicamente pero también con repercusiones físicas y mentales como estrés, cansancio y ansiedad. Es un momento crucial, para estructurar sistemas orgánicos planos, que consideren al género humano, abriendo oportunidades con equidad, en la gestión de ambientes más justos y sanos.

2.2 La legalidad redirecciona a las organizaciones.

Los empleos precarios y los efectos de las reformas al outsourcing, entraron el 1 de septiembre del 2021 muestran un avance en la mejora de la condición laboral permitiendo una regulación con contratos por escrito donde se señale el objeto de los servicios u obras a ejecutar y se trabaja gobierno-empresas en la regularización de trabajadores, el beneficio es la regularización de prestaciones superiores a las de ley, participación en las utilidades de la empresa, programas de salud y programas de estilos de vida, así como el beneficios de mejores herramientas de trabajo. El Financiero (agosto 30, 2021) para hacer estas reformas, modificaron la Ley Federal del Trabajo, Ley del Seguro Social, Ley del Infonavit, el Código Fiscal de la Federación, la Ley del ISR, la ley del IVA, Ley Federal del Trabajo al Servicio del Estado, así como la Ley Reglamentaria.

El proceso de readaptación a las nuevas condiciones legales del entorno que enfrenta el sector empresarial debe ir vinculado internamente con una correcta gestión administrativa, coherentes con metas y expectativas de los trabajadores y con un beneficio para la propia organización. Es época de desaprender las malas prácticas, que le quitan derechos al trabajador como, prestaciones, antigüedad y afectan su salario, el trabajador será colaborador cuando tenga claro su situación laboral. La organización aprende a mejorar la imagen corporativa, los mismos trabajadores promueven la confianza y la seguridad, cuidando su empleo y recomendando a la organización, se aprende y se desaprende, individual y colectivamente.

2.3 Aprendizaje Organizacional orgánico

El camino con incertidumbre genera confusión según Brenes (2003) El cambio consiste en adquirir nuevas cualidades y no en deshacerse de elementos que forman parte de sí. La crisis de empleo ante la catástrofe sanitaria, provoca que se despida a empleados con contratos temporales, generalmente jóvenes, se adelanta la jubilación a personal con enfermedades crónica, el recorte de personal era la estrategia clave para reducir costos fijos de nómina a su máximo posible, porque la visión de un futuro incierto, desconcierta y atemoriza a los empresarios. Senge (1990) explica como impulsar organizaciones mediante un proceso continuo y sistémico llamado aprendizaje organizacional, para aprovechar al máximo de sus experiencias aprendiendo de ellas y esta es la ruta de una nueva visión, lograr organizaciones inteligentes.

La organización se enriquece cuando la visión de todos sus integrantes es compartida, García, Echeverry y Meza (2013) a partir de la experiencia que queda en la mente de los participantes y la experiencia que es documentada. Pero la organización tradicional enfrenta la cascada de problemas con las intenciones de darle respuesta con urgencia a cada uno de ellos, se trata de administración reactiva, donde no se plantean escenarios, todas las preocupaciones están alrededor de la falta de apoyos financieros, elevadas tasas de interés y poca posibilidad de pagar las deudas, por lo incierto de los mercados, se toman decisiones emergentes como paros técnicos o cierres temporales. Es evidente que la empresa sigue siendo binaria: los empleados no son colaboradores, se entrenan para la mayor rapidez y precisión en las áreas operativas y los ejecutivos siguen estrategias mecanizadas, creen que al controlarlas con modelos avanzados se logra la meta que llaman eficiencia, pero no es así, ante un fenómeno natural, llámese inundación, terremoto, pandemia, ante el desabasto de sus insumos, ante las largas distancias o los cercanos malos entendidos, la empresa se paraliza, lejos están edificar una organización inteligente, llamada así porque está abierta al aprendizaje de cada uno de sus integrantes.

Contra lo complejo de la situación, la organización inteligente parece solamente una utopía, pero lograr un ambiente abierto al aprendizaje de cada uno de sus integrantes-empleados, operativos y directivos. Martínez (2004) explica la teoría de acción que establece que el aprendizaje organizacional ocurre cuando los miembros individuales de la organización investigan para beneficio de todos dentro de ella. Las acciones continuas de búsqueda de información obtenidas de fuentes confiables, para analizar, diseminar y usar información veraz y relevante, motiva al desempeño de manera sistémica. Es el desconocimiento, que hace tomar malas decisiones y provoca afectaciones financieras fuertes. En cambio, donde se sabe cómo y dónde se origina el hecho por la colección, análisis y diseminación de la información, se identifica oportunidades rodeadas de dudas que se deben responder, como en esta época de crisis, ubicar las áreas de oportunidad el sector tecnológico, áreas de distribución y transportación, industria alimentaria e industria de productos básicos, sector salud, entre otras, no todos los sectores o áreas se ven afectados negativamente. Las oportunidades deben aparecer desde la visión individual, el alto directivo o el trabajador base está capacitado para percibirlas como explica Forrester (1961) el aprendizaje organizacional “natural” como un proceso cíclico: donde se contempla el reconocimiento explicito por parte de los miembros de la organización de los modelos mentales que condicionan su percepción y su acción. En la medida que dicho reconocimiento se logra, se puede acceder a un aprendizaje profundo, que modifique esos modelos mentales, esa capacidad de juicio. Es una primera etapa diagnosticar a través de las voces de todos los integrantes, para posteriormente retroalimentar.

2.4. Aplicación de la norma 035-STPS-2018 factores de riesgo psicosocial en el trabajo-identificación análisis y prevención.

Las organizaciones inteligentes promueven ambientes laborales en los que se resalta el compromiso y el sentido de pertenencia de todos sus integrantes, a través de adiestramiento, capacitación, educación y formación para un alto desempeño. Para lograr un ambiente justo y en equilibrio se analizan y establecen las responsabilidades de cada empleado, así como la distribución adecuada de las cargas de trabajo, acordes con las condiciones de legalidad existentes en la Ley Federal del Trabajo, con comunicación efectiva para promover la participación proactiva y evaluar, así como reconocer el desempeño

El objetivo de la Norma según lo señala la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS) para promover un entorno favorable en beneficio de la salud y de productividad publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) con el propósito e dar a conocer las obligaciones que tienen patrones y trabajadores DOF (OCTUBRE 23, 2018) es establecer los elementos para identifica, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, que provocan trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo sueño-vigilia y de estrés grave y de adaptación, derivados de la naturaleza del puesto de trabajo, el tipo de jornada de trabajo y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o actos de violencia laboral al trabajador, por el trabajo desarrollado, así como promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo.

Una de las obligaciones de la norma es adoptar las medidas para prevenir los factores de riesgo psicosociales, promover el entorno organizacional favorable, atender las practicas opuestas a dichas medidas y los actos de violencia laboral.

La norma recomienda la realización de actividades con su propio personal, capacitado, que conozca las condiciones existentes en el centro de trabajo, se consideran las condiciones en las que se desarrolla el trabajo, no se evalúa el estrés en el trabajo o su perfil psicológico, es decir no cuenta con instrumentos para identificar o evaluar enfermedades mentales, las cuales están fuera de su alcance.

**3. Metodología**

La investigación realizada esta basada en el paradigma social interpretativo, el objetivo del estudio es analizar el diagnóstico, a través de una prueba piloto, previa a la aplicación de la Norma 035-STPS-2018 para generar estrategias de aprendizaje organizacional en una empresa ubicadas en San Juan del Río dedicada a la fabricación de vitrinas de refrigeración. Se realizó investigación en fuentes secundarias: organismos internacionales como Organización Internacional del Trabajo, Banco Mundial, postulados de autores como Senge, Brenes, García, Echeverria y Meza, Leyes como la Ley Federal del Trabajo. Se generó un instrumento donde se abordaron los siguientes temas:

ACONTECIMIENTOS TRAUMÁTICOS SEVEROS: accidentes (muerte o pérdida de un miembro o una lesión grave), asaltos, actos violentos que deriven en lesión es graves, secuestros, amenazas o cualquier otro que ponga en riesgo su vida o su salud, recuerdos o sueños persistentes sobre el acontecimiento, esfuerzos por evitar circunstancias parecidas (disminución de su interés por tareas cotidianas, alejamiento de los demás, visión de tener un futuro limitado, pensamientos de muerte). Afectación para dormir, irritable, en estado de alerta, sobresaltado o enojado por cualquier cosa.

CONDICIONES AMBIENTALES: espacios donde se trabaja, esfuerzo físico, preocupaciones por sufrir un accidente, percepción de que se aplican las normas de seguridad y salud, identificar actividades peligrosas, cantidad de trabajo, trabajar sin parar, ritmo acelerado, mucha concentración para realizar el trabajo, memorización de información, toma de decisiones difíciles y rápido, se atienden varios asuntos al mismo tiempo, responsable de cosas y actividades de mucho valor, se es responsables de resultados de toda el área de trabajo, dan ordenes contradictorias, hacer cosas innecesarias. La jornada de trabajo requiere más de tres veces a la semana trabajar horas extras, laborar en días de descanso, el actual trabajo perjudica las relaciones familiares por el exceso de tiempo dedicado al trabajo, se atienden asuntos de trabajo cuando se está encasa, los asuntos familiares le quitan concentración de su trabajo, desarrolla nuevas habilidades, se tienen aspiraciones a un mejor puesto, si puede tomar pausas cuando las necesita el trabajador, decidir cuanto trabajo se puede realizar, decidir a la velocidad que realiza sus actividades, cambiar el orden de las actividades, aspirar a un mejor puesto, si los cambios en el trabajo dificultan la labor, se le permite aportar ideas al trabajador o asistir a capacitación es permisible, si considera que la capacitación es útil para hacer su trabajo, maneja información clara de sus funciones, le explican objetivos y resultados que debe tener en su trabajo claramente, le informan con quien puede resolver problemas. La rotación de personal es continua, existe estabilidad laboral.

RELACION JEFES-SUBALTERNOS-COMPAÑEROS: El Jefe ayuda a organizar mejor el trabajo, toma en cuenta opiniones, puntos de vista, proporciona la información necesaria y a tiempo, ayuda, orienta para realizar mejor el trabajo, ayuda a solucionar problemas. La confianza que hay entre compañeros, apoyan a dar solución a los problemas de forma respetuosa, el trabajador se siente parte del grupo, se da la colaboración espontanea u obligatoria ante las dificultades. La información que recibe el trabajador es relacionada con lo que hace bien en su trabajo, la forma de evaluarlo le ayuda a mejorar su desempeño, le pagan a tiempo su salario o sueldo, considera que el sueldo es el que merece por el trabajo que realiza, existen recompensas y reconocimientos por obtener los resultados esperados, tiene posibilidad de crecimiento laboral, se siente orgulloso y comprometido de laborar en ese centro de trabajo.

VIOLENCIA LABORAL: El trabajador puede expresarse libremente sin interrupciones, las críticas son constantes a su persona o a su trabajo, recibe burlas, calumnias, difamaciones, humillaciones o ridiculizaciones, se le ignora en la toma de decisiones, se le excluye de las reuniones de trabajo, se manipulan las situaciones de trabajo para que parezca un mal trabajador, se ignoran éxitos laborales, a otros trabajadores se les atribuyen éxitos que no lograron ellos, se le bloquean oportunidades de acenso mejora en el trabajo, le ha tocado presenciar actos de violencia.

ATENCION A CLIENTES Y USUARIOS, JEFATURAS: El trabajador tiene trato directo con clientes y usuarios, le toca atenderlos cuando llegan muy enojados, apoya o ayuda a personas necesitadas o enfermas, debe mostrar sentimientos distintos a los suyos, atiende situaciones de violencia. Identificar si es jefe de otros trabajadores, si le comunican a tiempo asuntos de trabajo, enfrenta dificultades para lograr resultados, sus subalternos cooperan poco cuando se necesita, ignoran las sugerencias para mejorar su trabajo, apoya a organizar mejor el trabajo, comunica a tiempo la información relacionada con el trabajo, ayuda a solucionar los problemas del subalterno, confía en compañeros de su mismo nivel pero de otras áreas, confía en sus subalternos, es respetuoso con sus subalternos y sus subalternos con él, hace sentir a sus subalternos parte del grupo, se integran todos en trabajo en equipo, colaboran, ayudan cuando el jefe tiene dificultades, lo informan de los que hace bien, él y su equipo, la evaluación sobre su desempeño lo ayuda a mejorar. El tema de acontecimientos traumáticos son 15 ítems con opciones de respuesta SI-NO. S25 ítems con escala de Likert y 5 preguntas abiertas para identificar problemas en la organización con los recursos materiales, técnicos, humanos, financieros y tecnológicos

Es una investigación cualitativa, no experimental la muestra es a conveniencia, se aplicó a 30 trabajadores como prueba piloto previa para adecuar el diseño del cuestionario final.

Trabajadores del área de producción 11, personal de ventas 9, supervisores 3, planeación 1, contabilidad 3, laboratorios químicos 2, vigilancia 1

**4. Resultados**

La aplicación del cuestionario arroja los siguientes resultados:

El tema de acontecimientos traumáticos severos, el 90% de los trabajadores no han presenciado o sufrido alguna vez ningún acontecimiento traumático y el 10% si, pero fuera del trabajo, a 1 persona le cuesta trabajo expresar sus sentimientos y 2 tienen dificultad para dormir

Condiciones ambientales: Espacios 21%, normas de seguridad 22%, cantidad de trabajo 17%, esfuerzo mental 23%, responsabilidad 17%

Relación jefes-subalternos y compañeros: el 24% a favor de la buena comunicación, el 23% a favor de la cantidad y ritmo de trabajo adecuado el 22% consideran buena su remuneración, 17% ideas y aportaciones se consideran por parte de los jefes el 14% consideran que coopera cuando se necesita

Violencia laboral: expresión libre sin interrupción 15%, criticas burlas difamaciones 20%, ignorar éxitos laborales 47%, negación a ascensos 1% presenciar actos de violencia 3%.

Relaciones con clientes-usuarios-jefatura trato con clientes 25%, cooperan los subalternos 27%, comunican a tiempo la información 18% ayudan a solucionar problemas 20%, confían en compañeros 10%

Las preguntas abiertas, muestran en opinión de los empleados, los problemas técnicos detectados es la falta de manuales, los problemas con las herramientas, son adecuadas pero obsoletas, no actualizadas y dañadas. Los problemas con el personal se quejan de un trato desigual, falta de personal, no hay retroalimentación moral a los trabajadores, horas extras mal pagadas, sueldos bajos, falta amabilidad. Los problemas relacionados con materias primas son insuficientes, con poca duración, no se compran los materiales que producción necesita, retrasos, a veces no dan lo suficiente y falta producto nuevo. Problemas con limpieza de salas y baños, descuadre de cuentas, falta de liquidez, proveedores muy exigentes, no cuadran estados de cuenta entre clientes y proveedores, entregas a cliente casi un día posterior a lo acordado, la comunicación con la mayoría de proveedores y clientes se dificulta porque hablan lenguas diferentes al español, mala conducta de clientes al registrar entrada y salida, chismes entre compañeros, poca relación entre el personal.

**5. Conclusiones o Discusión**

La dinámica organizacional es compleja derivado del acelerado crecimiento y de los retos en época de crisis sanitaria. Aun así, el presente diagnostico muestra que la empresa tiene la estructura administrativa que orienta al trabajo decente señalado por la OIT que dignifica y permite el desarrollo de las propias capacidades, como lo muestran los resultado, el personal percibe la exigencia del esfuerzo mental en las condiciones de trabajo, pero también considera que son condiciones seguras, con respeto a los principios y derechos laborales, con buena remuneración, sin embargo la negación a asensos, ambientes donde no se ha erradicado la violencia, ni la falta de cooperación y confianza son señales de alarma .

La investigación muestra, como a través de preguntas abiertas los empleados dan respuestas más claras sobre las deficiencias porque ellos son los expertos en sus áreas, según Senge aprovechar al máximo la experiencia aprendida es el primer paso para el aprendizaje organizacional, sin embargo los resultados muestran que el segundo paso para convertir una empresa inteligente es lo señalado por García, Echeverry y Meza quienes explican que la experiencia que queda en la mente de los participantes y la experiencia que es documentada, no se logra por la falta de manuales de procedimientos y tiempos, esta puede ser la causa de problemas con el mantenimiento y uso de herramienta, falta de pagos y mala comunicación con proveedores y clientes. Se hace evidente que los trabajadores no están de acuerdo con la cantidad de trabajo, con la responsabilidad y por lo tanto la cooperación no es suficiente. Se cuarta la intención de mejorar, como lo señala Forrester que el aprendizaje organizacional debería ser orgánico debido al reconocimiento explícito, sin embargo en un ambiente donde el trabajador señala que no se da la libre expresión sin interrupciones, se ignoran los éxitos laborales, y es una constante las quejas de un trabajo desigual sin retroalimentación moral al trabajador, son barreras que terminan promoviendo el bajo aprendizaje, esos modelos mentales donde se pierde la amabilidad y no se sabe escuchar al otro, el trabajador acaba perdiéndose la capacidad de juicio y a veces no es que falta personal, es que el que se tiene no propone, no informa y se fractura todo el sistema, en piezas tan pequeñas que domina el individualismo y la competencia interna, se pierde de vista la cooperación que fortalece a la organizacional para ser líder y competitiva , una empresa proactiva, la llamada organización inteligente.

**Referencias**

Banco Mundial (octubre 07,2020) *Debido a que la pandemia de covid-19, el número de personas que viven en la pobreza extrema habrá aumentado en 150 millones para 2021*. Comunicado de prensa No. 2021/024/DEC-GPV 1

BM (2020) POBLACION TOTAL <https://datos.bancomundial.org/indicator/SP.POP.TOTL>

Brenes (2003) Dirección Estratégica para organizaciones inteligentes, EUNED p 63-70

DOF (octubre 23, 2018) *factores de riesgo psicosociales en el trabajo, identificación, análisis y prevención* https://www.dof.gob.mx/nota\_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018

El Financiero (agosto 30, 2021) *La reforma sobre outsourcing 7 puntos para entenderla* <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/2021/08/30/reforma-sobre-outsourcing-7-puntos-para-entenderla/>

ENOEN(JULIO 2021*) Cifras Julio 2021* <https://www.inegi.org.mx/app/saladeprensa/noticia.html?id=6762>

Forrester,J. W.(1961)*Industrial Dynamics.* The MITT PRESS; Institute of Technology, Cambridge Massachusett.

García. Echeverry & Mesa H. (2013) Gerencia de proyectos: aplicación a proyectos de construcción de edificaciones Universidad de los Andes.

Martínez S. C. (2004) Orientación al mercado. Un modelo desde la perspectiva del aprendizaje, UUA p69

Observatorio Laboral COVID-19 (septiembre 2021) ¿Cómo ha evolucionado la recuperación laboral en 2021?,informe del Banco Interamericano de Desarrollo pp 2-10

OIT (AGOSTO 9, 2004)¿*QUÉ ES EL TRABAJO DECENTE*? <https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_LIM_653_SP/lang--es/index.htm>