

00422  
89



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION EN LA  
CERTIFICACION DE PROCESOS POSTALES: EL CASO DEL  
SERVICIO POSTAL MEXICANO

**T E S I S I N A**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS Y  
ADMINISTRACION PUBLICA  
(ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACION PUBLICA)**  
**P R E S E N T A :**  
**ELIZABETH TORRES SERRANO**

ASESOR: DR. RICARDO UVALLE BERRONES



MEXICO, D.F.

2003



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

A mi madre, por su apoyo incondicional, su comprensión y la confianza que siempre ha tenido en mí.

A Antonio por transmitirme su fuerza y su bondad, por su apoyo invaluable al proteger durante todo este proceso y siempre, a los seres que más amo.

A mi hijo Jesús Alberto, porque cada día su presencia y su sonrisa me dan ánimo para continuar y me impulsan a ser mejor.

A la memoria de Jesús, porque crecimos juntos y desde adolescentes cada logro fue de ambos, esta vez no es la excepción; con amor hasta el último de mis días.

A mis hermanos Martha Patricia, Gabriela, María Elena, Edgar Javier, Claudia y Uziel, por el amor fraterno que nos une.

A mi padre, porque muchas veces por las circunstancias, fuiste el ejemplo difícil de comprender, aún así me dejaste valiosas enseñanzas.

A la memoria de mis familiares y amigos, como extensión de nuestros sueños: Mónica, Sergio, Francisca, José, César, Baldomero.

A Cristina, por su apoyo inagotable.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Elizabeth Torres

FECHA: 09/01/03

FIRMA: [Firma]

**Al Servicio Postal Mexicano y todos aquellos compañeros y amigos que le dan vida, especialmente a quienes contribuyeron directamente en mi formación laboral, Lic. Alfonso J. Ortiz Aguilar, Lic. Luis Fernando Jiménez Thomas, Marisela Sánchez Sánchez, Ricardo Vargas, Mariela Lázaro Montoya.**

**Al Departamento de Empleo y Capacitación, siempre formará parte importante de mi desarrollo profesional.**

**A la Titular del mismo, Lic. Cecilia Zamora Contreras, amiga y jefa que con gran calidad humana, reforzó en mí grandes valores como profesionista y funcionaria pública. Es mi ejemplo y guía, porque sembró en mí la enriquecedora semilla de cultivar ante todo, la importancia del ser humano.**

**A mi Asesor de Tesina Dr. Ricardo Uvalle Berrones, con profundo cariño y admiración, porque supo conjugar sus conocimientos, exigencia y sentido del humor, para ayudarme a transitar con gusto y plenamente convencida, el tramo que ocupó el desarrollo de esta investigación.**

**A la UNAM, porque me abrió sus puertas a un sin fin de conocimientos, y me enseñó la enorme responsabilidad de ser Universitario.**

**Elizabeth.**

## CONTENIDO

Página

INTRODUCCIÓN .....	I
--------------------	---

### APARTADO 1 ANTECEDENTES DEL SERVICIO DE CORREOS

EL MONOPOLIO DE LOS CORREOS .....	1
LA RENTA DE CORREOS Y MONOPOLIO DE LA CORONA.....	2
EL CORREO ESTATAL.....	4
LA CONCESIÓN DEL SERVICIO DE CORREO .....	5

### APARTADO 2 LOS CORREOS ANTE LA GLOBALIZACIÓN

LOS CORREOS PRIVADOS EN EL MERCADO POSTAL.....	6
IMPACTO DEL AVANCE TECNOLÓGICO EN LAS COMUNICACIONES .....	7
LA REFORMA POSTAL.....	7

### APARTADO 3 IMPORTANCIA DE LA CERTIFICACIÓN Y LA CAPACITACIÓN EN LOS PROCESOS DE MEJORA

VALOR DE LA CERTIFICACIÓN.....	9
CAPACITACIÓN PARA LA CERTIFICACIÓN .....	11

### APARTADO 4 ANTECEDENTES DEL SERVICIO POSTAL MEXICANO

EL CORREO PREHISPÁNICO .....	14
EL CORREO EN LA COLONIA.....	14
EL CORREO EN EL SIGLO XIX.....	16
EL SENTIDO SOCIAL DEL CORREO.....	18
EL SERVICIO POSTAL MEXICANO .....	19

## **APARTADO 5 ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN EN EL SERVICIO POSTAL MEXICANO**

ANTECEDENTES .....	21
PLAN MODULAR 1989-1994 .....	22
PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN 1995-2000 .....	24
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN 2002 Y LA CERTIFICACIÓN DE PROCESOS .....	27

## **APARTADO 6 LIMITACIONES Y DEFICIENCIAS DE LA CAPACITACIÓN**

CENTRALIZACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN .....	32
INSUFICIENCIA DE PERSONAL CALIFICADO .....	33
LA CAPACITACIÓN COMO RESPUESTA A PROBLEMAS INSTITUCIONALES .....	34
DESVINCLACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y EL SISTEMA ESCALAFONARIO .....	34
FALTA DE INCENTIVOS .....	34
PLANTILLA DE INSTRUCTORES INTERNOS INSUFICIENTE .....	35
DEFICIENTES CANALES DE COMUNICACIÓN .....	35
COMPETENCIA DE CORREOS PRIVADOS .....	35

## **APARTADO 7 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO**

DESCENTRALIZAR EL PROCESO DE CAPACITACIÓN .....	37
IDENTIFICAR LOS PROBLEMAS MEDIBLES .....	38
REFORZAR LA CULTURA DE CAPACITACIÓN ORIENTADA A LA CALIDAD .....	38
AMPLIAR LA PLANTILLA DE INSTRUCTORES INTERNOS .....	38
IMPULSAR LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL .....	39

<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>40</b>
-------------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>43</b>
--------------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA.....</b>	<b>45</b>
--------------------------------------	-----------

<b>CONSULTA INTERNET .....</b>	<b>46</b>
--------------------------------	-----------

## INTRODUCCIÓN

La globalización de la economía mundial conlleva la apertura de mercados internacionales y por ende la presencia de cada vez más oferentes de productos y servicios existentes y nuevos, lo que representa una creciente competencia que transforma constantemente los requerimientos de los demandantes, que en esencia exigen una mayor calidad de los bienes y servicios que adquieren.

Para posicionarse y permanecer en el mercado, las empresas ya sean públicas y/o privadas orientan sus esfuerzos al logro de niveles eficientes de calidad, que den respuesta a los requerimientos de los clientes, no sólo en lo que se refiere al producto final o en la prestación del servicio, sino en los procesos de elaboración de los mismos; que les permita ser competitivas.

De esta manera, en la actualidad la principal exigencia en los mercados tanto nacionales como internacionales, es el que las empresas productoras de bienes y/o servicios demuestren de manera evidente la calidad de lo que ofrecen, a través de la certificación del cumplimiento de normas internacionales, que garanticen que sus procesos cumplen los niveles mínimos de calidad establecidos y aceptados a nivel mundial.

El aseguramiento de la calidad de los productos y/o servicios, conlleva transformaciones profundas en las estructuras, relaciones de trabajo y procesos productivos y administrativos de las organizaciones, ante lo cual es fundamental preparar al elemento humano, a fin de que permanezca como generador del cambio.

A partir de lo anterior, la capacitación tiene un papel primordial y se inserta en todas las etapas del proceso de certificación y posterior al logro de la misma, ya que no solamente debe orientar sus acciones, al reforzamiento del desempeño de los empleados en el puesto y para el puesto; sino que también abarca acciones dirigidas a la sensibilización de los trabajadores ante los cambios que se presenten.

Los correos públicos insertos en la nueva dinámica de la economía mundial, enfrentan la competencia de correos privados y el avance tecnológico de las comunicaciones, ante lo cual la certificación de los procesos postales no es una moda, más bien es una condicionante para que las empresas públicas postales, sobre todo aquellas de los países en desarrollo, logren mantenerse en los mercados nacionales e internacionales.

Consciente de esta realidad, la actual administración del Servicio Postal Mexicano, ha iniciado las acciones necesarias para certificar el Proceso de Reparto a Domicilio, bajo la norma ISO 9001:2000, a fin de lograr un nivel eficiente de competitividad continuo y permanente, que le permita posicionarse como líder del mercado postal nacional y mantenerse en el internacional. Asimismo, su

preocupación no se refiere solamente al logro de la certificación, sino que el verdadero reto estriba en establecer una cultura de calidad en todos los ámbitos de la vida organizacional que garantice la supervivencia de la institución.

Por lo expuesto, el objetivo central de esta investigación es analizar las razones que dan lugar a la necesidad de certificar los procesos del Servicio Postal Mexicano e identificar el papel que tiene la capacitación en este proceso.

Para tal fin, el trabajo de investigación se ha dividido en siete apartados: en el primero, se explica la historia del servicio de correos en el mundo, desde sus orígenes como empresa privada con fines de lucro e ingerencia estatal, al conferirse el cargo de administrador de correos directamente por el rey; hasta constituirse como servicio público a cargo del Estado.

En el segundo se analiza el impacto que ha provocado la globalización de la economía mundial y el avance tecnológico de las comunicaciones, en la operación postal mundial.

El tercer apartado explica las estrategias que los correos públicos implementan para enfrentar dichas transformaciones, destacando la reforma postal, la certificación de los procesos y el papel de la capacitación.

En el cuarto apartado se analizan los factores históricos que dan origen al Servicio Postal Mexicano, desde la época prehispánica hasta llegar a ser considerada como una actividad estratégica del Estado y constituirse en un servicio público descentralizado de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

El quinto apartado especifica las estrategias de capacitación implementadas en el organismo, enmarcadas en dos etapas claramente identificadas: el Plan Modular de Capacitación 1989-1994 y el Programa Integral de Capacitación 1995-2000, destacando sus principales características y alcances; asimismo se analiza la importancia de certificar los procesos del correo mexicano y el papel de la capacitación para el logro de la certificación.

En el sexto se analizan las deficiencias y limitaciones del actual sistema de capacitación del Servicio Postal Mexicano, que pueden entorpecer el logro de la certificación postal.

En el séptimo apartado se formulan las propuestas para mejorar la capacitación en el Servicio Postal Mexicano.

Finalmente, en una sección aparte se describen las conclusiones derivadas de la presente investigación.



## APARTADO 1

### ANTECEDENTES DEL SERVICIO DE CORREOS

#### **El monopolio de los correos**

Durante la edad media, los ayuntamientos de las principales ciudades tienen la facultad de organizar en gremios o cofradías los servicios de correos, estableciendo a lo largo de los municipios o en sus regiones, mesones y hosterías para el hospedaje y despacho de los correos, los dueños de dichos lugares eran llamados *maestros de hostes* y constituyen los primeros empresarios particulares, quienes más adelante a partir de 1500 fueron conocidos como *correos mayores*.

"En 1500, Maximiliano I, emperador de Alemania, concedió a Francisco de Tassis, Conde de Valsamina, el título de Maestro Mayor de Hostes Postas y Correos de todos mis Reinos y Señoríos, con el propósito de centralizar en él los servicios postales."<sup>1</sup>

Este nuevo sistema centralizado del correo, pasó en 1505 a España, con el casamiento de Felipe *el Hermoso*, hijo de Maximiliano y Juana de Castilla, hija de los Reyes Católicos; es el mismo Francisco Gabriel de Tassis quién lo organiza con el Título *Maestro Mayor de Hostes y Postas de la Casa Real*, continua existiendo al mismo tiempo la figura de Maestros de Hostes en muchas de las principales ciudades del país. Gracias al esquema hereditario del Título, los Tassis fueron Correos Mayores de España de 1505 a 1706, funcionando el servicio de correos como empresa particular lucrativa, monopolio de esta familia.

Don Juan de Tassis y Acuña, mediante la Real Cédula de 1518, es nombrado Correo Mayor de España de 1556 a 1598; marca el origen de lo que hoy llamamos concesión del servicio de correos, aprovechando los privilegios otorgados de nombrar correos mayores y arrendar las oficinas a quienes decidiera, en las ciudades y regiones bajo su jurisdicción, centraliza en sus manos casi todos los oficios de maestros de hostes existentes en dos de las principales ciudades de España; Castilla y Aragón, para luego cederlos en arrendamiento por tiempo limitado a cambio del pago de una elevada cantidad de dinero, a concesionarios que se les conoce como *tenientes*.

En este tiempo el correo terrestre presenta importantes avances, se organizan dos tipos de servicio: "...el de estafeta que era permanente, continuo y se pagaba mediante un sistema de abono por los particulares y el correo para casos

<sup>1</sup> México, Servicio Postal Mexicano, *La Quinta Casa de Correos, Crónica del Servicio Postal en México*, México, Porrúa, 1990, p.28.

**PAGINACION**

**DISCONTINUA**

especiales y extraordinarios del gobierno y cuyos costos cubría la Corona.<sup>2</sup>; la correspondencia se transporta en valijas cerradas y en forma ordenada, las antiguas hosterías se denominaron postas, se normalizaron las salidas de los correos determinando fechas fijas, se ordenó el relevo de correos en las postas, por la naturaleza de la misión que desempeñaban los correos debían ser naturales de España y personas de toda confianza, se les debía pagar sin dilación, los viajes de ida y vuelta que realizaban.

Con el descubrimiento de América, hay mayor afluencia postal y el Puerto de Sevilla se constituye en el de mayor tráfico, al ejercer el monopolio de comercio con las colonias del nuevo Imperio descubierto y colonizado por España, las cuales se organizaban en Audiencias, Capitanías Generales y Virreynatos.

El correo marítimo maneja dos tipos de correspondencia, correos secretos, que llevan escritos y pliegos determinados o correspondencia que se entrega después de cierto tiempo de su llegada; y los correos comunes, que entregan dádivas, presentes ni alhajas y gozan de inmunidad al igual que los correos terrestres. Durante el viaje el Capitán del barco es responsable de la correspondencia y al llegar al puerto del Continente Americano, la entrega a los Oficiales Reales de Hacienda, garantizando de esta manera que las autoridades estuviesen informadas de los sucesos de Europa y de las disposiciones Reales, antes que el pueblo se enterara, a fin de evitar cualquier versión que trastocara el buen gobierno de la Colonia.

Los mensajes de particulares lo pagaban directamente quienes requirieran trasladar su correspondencia y los correos por el traslado de materia postal derivada de misiones políticas, diplomáticas etcétera, eran pagados por la Real Hacienda.

Al igual que en España, en América se organiza el Oficio de Correo Mayor de las Indias, Islas y Tierra firme del mar oceano, descubiertas y por descubrir, cargo que en 1514 le es conferido como una donación hereditaria al Dr. Lorenzo Galindez de Carvajal, quien aprovechando las exenciones y privilegios concedidas, inicia su arrendamiento a diversos particulares. En 1570 se nombra Correo Mayor de Perú a Don Diego de Carvajal y Vargas. Posteriormente en 1602 se crea dicho oficio en Guatemala y en Cuba hacia 1607. La organización y operación de los correos mayores en el nuevo continente es similar al de España, se mantienen los principios sobre los cuales está asentado el sistema postal, inviolabilidad de la correspondencia, libertad de tránsito e inmunidad.

### **La renta de correos y monopolio de la corona**

Al iniciar la Guerra de Sucesión en España, en 1706 Felipe V con el propósito de allegarse de recursos para sostener los ejércitos, incorpora a la Corona los Oficios

---

<sup>2</sup> *Ibid.*, p.p. 48-49.

que se hubieran enajenado, tal era el caso de los correos mayores; sin embargo, la situación en el país no permite al Estado organizar los servicios públicos, por lo que en 1707 se encontró ante la necesidad de arrendar a particulares los correos marítimos y terrestres, de este año hacia 1743 se presentan importantes innovaciones entre las que destacan: el primer Reglamento provisorio para la cobranza de portes de cartas, distinguiéndolas en sencillas y dobles; se reglamenta la franquicia de la correspondencia oficial, se fijan salarios para los empleados, se norman las rutas de los correos de España y sus colonias, se regulan las tarifas de acuerdo al transporte utilizado y se establece la dependencia directa de los administradores y empleados al Primer Secretariado de Estado y de las Indias, consolidándose de esta manera en 1747 el monopolio de Estado y con ello la centralización de la Renta de Correos; se mantienen los mismos privilegios y exenciones que tuvieron los Correos Mayores. Los Correos Mayores de América iniciaron su incorporación a la Corona paulatinamente de 1766 a 1769.

Durante todo este período, el Correo funciona como monopolio del Estado con fines de lucro denominado Renta y posteriormente Ramo de Correos.

Con el propósito de crear una Ordenanza General del Ramo, en 1792 se constituye la Junta de Gobierno de Correo y Caminos, misma que es promulgada en 1794 y por su claridad y practicidad representa la base para reglamentar los correos modernos de Hispanoamérica y Filipinas. En 1822 por Decreto Real, los correos se incorporan al Ministerio de Gobierno y la percepción de la Renta de Correos queda a cargo del Ministerio de Hacienda.

De esta manera, el correo continúa como Renta del Estado y es considerado como una fuente de ingresos para el Gobierno, con el propósito de conseguir los mayores ingresos posibles, se hacen prácticas cotidianas la aceptación de empleados gratuitos e irresponsables, se incrementan las tarifas de los servicios, tanto internos como internacionales, hasta llegar a ser accesibles únicamente para las clases pudientes.

Derivado de lo anterior, la situación del correo fue caótica, ya que no se prestó un servicio eficiente a la sociedad y no aportó recursos significativos al erario, porque apenas se sostenía para los asuntos del Estado.

Dentro de este contexto, con el propósito de atender la necesidad de comunicación de las colectividades por encima de los intereses privados, a finales del siglo XVIII el Estado suprimió radicalmente el antiguo sistema postal, bajo el principio de la intervención del Estado para regular los intereses económicos de la sociedad que lo integra, el Correo se constituyó en un "...servicio público administrado y sostenido económicamente por el Estado."<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> México, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, *Historia del Correo en México*, México, 1970, Tomo I, p. 51.

Inicia la era moderna del servicio de correos, considerándolo como servicio público orientado al transporte de la correspondencia, prioritario dentro del ramo de las comunicaciones e imprescindible para el desarrollo económico, político y social.

### **El correo estatal**

El servicio de correos se establece como una actividad del Estado, formando parte de la administración pública, como empresa pública de servicio cuya misión es de carácter social, lo cual se manifiesta en que "...un correo oficial tiene la obligación de prestar todos los servicios que exija el Estado, muchos de los cuales tienen precios regulados, y brindarles esos servicios a todos los habitantes del país. Por eso, no hay ningún país del mundo que no tenga correo oficial."<sup>4</sup> Compromiso de proporcionar servicios postales básicos a toda la población, a precios accesibles en la totalidad del territorio nacional e internacional, dando paso con ello al denominado *servicio postal universal* y favoreciendo el desarrollo económico y social de cada país, a partir de lo cual, adicionalmente se da a dicho servicio un enfoque comercial.

De esta manera, la operación del Correo es dual; por un lado, atiende su misión social y por otro, la atención del correo comercial; a través del cual se proporcionan servicios postales a clientes corporativos, es decir, "empresas de servicios masivos a la población, tales como los bancos, compañías telefónicas, instituciones educativas, de previsión social, etc. En muchos casos el porcentaje de tráfico-ingresos proveniente de estos clientes alcanza cifras del orden del 75%"<sup>5</sup> por lo que este segmento del correo representa su principal fuente de ingresos.

Entre los avances más importantes del Correo durante el siglo XIX están: la introducción de estampillas postales adhesivas en la correspondencia, a fin de realizar el pago de la tarifa correspondiente, previamente a su envío, idea propuesta por Rowland Hill empleado del correo en Gran Bretaña.

Los orígenes de la actual Unión Postal de las Américas, España y Portugal (UPAEP) se registran hacia el año 1838, organismo intergubernamental con sede en Montevideo, Uruguay, cuyo objetivo fundamental fue regular la operación postal entre los países miembros; a partir de 1985 cambia su orientación apartándose de la función reglamentaria, para dedicar sus esfuerzos a los aspectos operativos de los correos, impulsando la modernización, mejoramiento y la calidad de los servicios postales en la región, a través de la cooperación internacional y el desarrollo de los recursos humanos calificados e identificados con la institución.

<sup>4</sup> Argentina, <http://www.correoargentino.com.ar/instituc/mercado.htm>, *Información institucional, ¿Para qué hace falta un correo oficial?*, p. 7.

<sup>5</sup> Uruguay, Unión Postal de las Américas, España y Portugal, [http://www.upaep.com.uy/General/upaep\\_intro.htm](http://www.upaep.com.uy/General/upaep_intro.htm), *El sector postal, presente y futuro*, p. 1.

Asimismo, con el propósito de establecer un organismo que rigiera la creciente actividad postal mundial, en 1874 quedó constituida la Unión Postal Universal (UPU), con sede en Berna, Suiza, compuesta actualmente por 168 países que conforman un territorio postal único en el que se garantiza la libertad de tránsito para el intercambio de la correspondencia.

La UPU se encarga principalmente de regular la operación postal internacional, para lo cual emite reglamentos en los que se establecen las condiciones de aceptación y mecanismos de seguimiento de la correspondencia, límites máximos y mínimos de peso y dimensiones de la misma, especifica tarifas; asimismo, fomenta la colaboración internacional en la materia y participa en la asistencia técnica postal solicitada por los países miembros; todo ello con el objeto de incrementar la eficiencia en la administración y prestación de los servicios postales.

### **La concesión del servicio de correo**

Las ideas reformistas de los Estados impulsan cambios comunes, tales como la disminución del tamaño del Estado, la racionalización de la administración pública, la privatización de servicios públicos, entre otros; que han afectado la operación del servicio postal en muchos países, uno de los casos más radicales es el del Correo Argentino que "En 1997 el Estado nacional, ante la imposibilidad de realizar las inversiones necesarias para su modernización y efectuar la imprescindible reorganización de los servicios, llamó a licitación nacional e internacional para la concesión por 30 años del servicio del correo oficial. Se presentaron cinco consorcios y Correo Argentino S.A. resultó adjudicatario."<sup>6</sup>, actualmente es el único correo público en el mundo, que opera bajo este esquema.

En la mayoría de los países a nivel mundial, como Estados Unidos, España, Colombia, Guatemala, Cuba, entre otros; se sigue conservando el servicio público de correos como actividad del Estado, manteniendo el monopolio en lo que se refiere a los servicios de correspondencia, e impulsando al mismo tiempo, la libre competencia del sector, a través de la concesión de servicios a particulares, cuya operación debe ser regulada por el Estado, aunque en muchos casos no sucede así; esto de acuerdo a la información contenida en las páginas de internet de varios correos públicos, principalmente de América Latina.

Entre los países cuyos Estados otorgan y regulan concesiones de servicios postales podemos mencionar a Perú, España, Uruguay y Chile, quienes afirman que el cambio se derivó principalmente de la búsqueda de suficiencia financiera, flexibilidad en el gasto y una mayor competitividad.

---

<sup>6</sup> Argentina, op. cit., p. 1

## APARTADO 2

### LOS CORREOS ANTE LA GLOBALIZACIÓN

#### **Los correos privados en el mercado postal**

La globalización de la economía mundial y la liberación de mercados, ha incidido de manera particular en la actividad postal, luego de un largo período de monopolio estatal, en el cual los correos públicos tenían asegurada la demanda total del mercado, deben ahora enfrentar la nueva competencia que representa la creciente participación de correos privados, fomentada por los Estados que concesionan servicios postales.

En los países que el Estado impulsa la concesión de servicios postales e incluso en aquellos en donde el servicio de correos aún es considerada actividad exclusiva del Estado, es esta misma institución quien se encarga de regular la operación de los correos privados; sin embargo, se sabe de algunas naciones en las que los ordenamientos legales establecidos no son respetados como lo es el caso de Argentina, dando por resultado la proliferación de empresas privadas postales, que operan al margen de la legislación nacional en la materia.

Por su naturaleza generadora de ingresos, la atención del segmento comercial del correo, es del interés de las empresas postales privadas, mismas que con fines de lucro se ubican en puntos geográficos estratégicos, de mayor afluencia comercial y venden los servicios postales de mayor demanda en el mercado, a precios establecidos por ellos mismos; operan con una infraestructura de servicio moderna y tecnología de punta, ya que libres de cualquier control estatal, pueden aplicar y orientar libremente sus inversiones.

A partir de lo anterior, la participación de empresas privadas de correos en el mercado postal, representa competencia desleal<sup>7</sup> para los correos públicos, ya que éstos funcionan bajo un esquema normativo nacional como internacional y su función social de asegurar el servicio postal a toda la población, aún en zonas geográficas antieconómicas y a precios accesibles, obliga a que las tarifas de los servicios básicos de entrega de la correspondencia sean regulados; situación que en términos generales, limita la esfera de acción en lo relativo a su organización y operación.

---

<sup>7</sup> Sobre los factores considerados para determinar la existencia de competencia desleal, véase lo publicado por el correo de Argentina en su página: <http://www.correoargentino.com.ar/instituc/mercado.htm>, *Mercado postal: prácticas fraudulentas e ilegales*, p. 1., *Marco regulatorio*, p. 1. y *El correo oficial argentino desde 1997*, p.p. 1-3.

## **Impacto del avance tecnológico en las comunicaciones**

El acelerado desarrollo de la comunicación electrónica y el internet, permiten prever la disminución de las actividades tradicionales de los correos y la transformación en la relación cliente-prestador del servicio, ya que una buena parte de la correspondencia de los clientes corporativos, circulará a través de este medio, el cual le garantiza mayor rapidez y seguridad a menor costo; situación ante la cual los correos públicos deben reforzar aquellos servicios postales que den respuesta al incremento del comercio electrónico que ha iniciado la modificación de los hábitos de consumo que incrementarán paulatinamente el flujo de paquetería.

Para enfrentar esta realidad, los correos privados tienden a formar grandes corporaciones que integren la actividad postal con otras complementarias como el transporte; para la UPAEP, en la región "hay correos que por su dimensión están en condiciones de compartir e incluso disputar el liderazgo de estas grandes corporaciones... los correos medianos y pequeños que integran la UPAEP podrán beneficiarse y ser parte de estos nuevos desarrollos única y exclusivamente si logran posicionarse en su respectivo territorio nacional como la opción postal más eficiente y competitiva."<sup>8</sup> y ubica como ventajas de los correos públicos, su cobertura e infraestructura de servicio, así como la experiencia del personal, para enfrentar estos desafíos, en términos generales destaca la necesidad de reformar el sistema postal en la región.

### **La reforma postal**

Para enfrentar las nuevas exigencias derivadas de la globalización de la economía y los avances tecnológicos de las comunicaciones, la Unión Postal de las Américas, España y Portugal subraya la imperiosa necesidad de que "Los correos de los países en desarrollo deberán hacer importantes esfuerzos para incorporarse a estas nuevas formas de actividad postal"<sup>9</sup> citándose a "La reforma integral del sector postal: un imperativo para los gobiernos y para los dirigentes postales... En el ámbito postal, las estrategias de cambio, modernización y reforma, habrán de formularse de acuerdo con la realidad concreta de cada país y de cada correo..."<sup>10</sup>.

La reforma postal se divide en dos procesos: La reforma reglamentaria y la reforma del correo, entendiendo a éste como operador de la actividad postal nacional.

En lo que respecta a la reforma reglamentaria, ésta se orienta básicamente a los aspectos de funcionamiento del sector postal, destacando cuestiones como: la permanencia o no del monopolio postal del Estado, el grado de liberalización de los

---

<sup>8</sup> Uruguay, op. cit., p. 3.

<sup>9</sup> *Ibid.*, p.p. 3-5.

<sup>10</sup> *Ibidem.*



mercados locales e internacionales, la separación de roles entre operadores del correo y reguladores de las actividades postales, y la definición clara y precisa de las reglas del servicio postal universal.

La reforma del correo, se refiere a la modernización de los servicios con orientación a la satisfacción de las necesidades de los clientes, para lo cual se definen tres cambios fundamentales: la adecuación jurídica, el fomento de una nueva cultura institucional y la modernización tecnológica.

Tanto la UPU como la UPAEP proponen la cooperación internacional técnica y operativa de las empresas públicas de correo; así como el financiamiento de organismos internacionales para implantar proyectos individuales o regionales de reforma postal, orientados a lograr la modernización y desarrollo tanto del servicio postal universal como de los correos locales.

Dentro de este contexto, la UPAEP subraya su papel de facilitador en establecer relaciones entre los estados miembros de ambas uniones y los organismos internacionales de financiamiento; así como con la colaboración de países desarrollados y en vías de desarrollo. En este sentido, destaca que es obligación de los gobiernos como administradores de los correos públicos, iniciar la reforma del sector postal, y concluyen que el no iniciarla conllevaría a la desarticulación de la actividad postal organizada, lo cual generaría disminución del bienestar de los ciudadanos y dificultad para el desarrollo de las actividades empresariales y comerciales, en detrimento de la capacidad competitiva del país; ya que los correos dentro del sistema de comunicaciones en cada país, constituyen un elemento básico para el desarrollo de la economía, al dinamizar los demás sectores productivos, generando empleos, fomentando la integración social y la competitividad de las empresas; así como el desarrollo comercial; todo ello a través del intercambio de correspondencia en los ámbitos nacional e internacional, como cartas, publicaciones periódicas, propaganda comercial, paquetería, etcétera.

## APARTADO 3

### IMPORTANCIA DE LA CERTIFICACIÓN Y LA CAPACITACIÓN EN LOS PROCESOS DE MEJORA

#### Valor de la certificación

El acelerado desarrollo industrial y de las comunicaciones, así como la globalización de la economía mundial, ubica a todos los países en un entorno altamente competitivo en el que la calidad de los productos y/o servicios juega un papel determinante para que las empresas ya sean públicas o privadas continúen o no, dentro de los mercados nacionales e internacionales.

La calidad de los productos y/o servicios ha llegado a constituirse en el elemento clave de las organizaciones, para lograr niveles eficientes de competencia y crecimiento económico; por lo que en diversos países como Japón, Estados Unidos e Inglaterra, se han preocupado de manera especial por el desarrollo y control de la misma, para lo cual varios especialistas entre los que destacan Armand V. Feigenbaum, Philip Crosby, Kaoru Ishikawa Edwards Deming y J.M. Juran, han propuesto a través de los años y conforme a las necesidades del mercado, diversos modelos y sistemas orientados en esencia, a la satisfacción del cliente: Círculos de Calidad, Acción Cero Defectos, Control Total de Calidad y Mejora Continua de la Calidad, entre otros<sup>11</sup>.

La International Organization of Standardization (ISO) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización -Comités Miembros de la ISO- que se encargan de elaborar normas internacionales para la estandarización de la calidad de los productos y/o servicios, en 1987<sup>12</sup> publicaron la serie ISO 9000 que consta de directrices y requisitos para establecer y mantener un sistema de calidad en las empresas. Las normas de esta serie fueron redactadas en términos genéricos a fin de ser aplicables a las empresas de servicios tales como bancos, hoteles, hospitales, etcétera y su versión actual es la ISO 9001:2000, que está reservada para empresas que tengan diseño o desarrollo de servicios y que para el diseño de un sistema de calidad, plantea el modelo *enfoque de procesos*<sup>13</sup> derivado de las aportaciones de Frederick Taylor, Walter Shewhart, Deming y Kaoru Ishikawa, en el que se propone visualizar los procesos de la empresa como partes de un sistema interactuante; basado en ciclo planear, hacer, comprobar y actuar, orientado a la

<sup>11</sup> Véase Lourdes Münch, *Más allá de la excelencia y de la calidad total*, Trillas, México, 1992, p.p. 24-41; así como Kaoru Ishikawa, *¿Que es el control total de calidad? La modalidad japonesa*, Norma, Colombia, 1993, p. 12-37.

<sup>12</sup> Monografías.com, *Investigación sobre ISO 9000*, p.4.

<sup>13</sup> Véase el Modelo de Procesos ISO 9001, James L. Lamprecht, *Guía interpretativa de la ISO 9001:2000*, Panorama, México, 2002, pp. 21-23

realización de productos y servicios que satisfagan los requerimientos del cliente.

Antes de la publicación de las Normas ISO, en el Reino Unido ya existía la BS 5750 que constituye la serie de normas que regula la calidad en esa región y fue la pionera de los sistemas de calidad a nivel mundial, en la actualidad dicha norma se mantiene vigente y tiene reconocimiento mundial como equivalente de la serie ISO 9000; sin embargo está última es la norma de mayor aceptación y ha sido adoptada por más de 70 países alrededor del mundo.

De esta manera, en la actualidad para que las empresas productoras de bienes y servicios participen en el mercado, ya no es suficiente que adopten internamente y en áreas específicas de su estructura, dichos sistemas; sino que es una exigencia demostrar de manera evidente la calidad de lo que producen y ofrecen, conforme a normas de calidad de aceptación mundial.

Para demostrar que los bienes y/o productos de las empresas cumplen con la calidad estipulada en la Norma ISO, es necesario que éstas efectúen el proceso de certificación, el cual conlleva el desarrollo de un sistema de calidad que abarque a la organización completa; en términos generales, "La certificación es la acción de constatar en forma confiable que un producto, proceso o servicio es conforme con una norma específica u otro documento normativo..."<sup>14</sup>

La ISO no realiza directamente la certificación de cumplimiento de normas, para ello existen organismos acreditados que extienden los certificados correspondientes con validez nacional y/o internacional y con vigencia de dos a tres años.

El proceso de certificación exige a las empresas documentar y demostrar que sus procesos y sistemas cumplen los requisitos de las normas, esto se logra a través de una serie de auditorías de calidad internas y externas, en las que participan empleados calificados para tal fin, clientes, proveedores y por último un organismo acreditado que debe ser elegido y contratado por la empresa, mismo que "...determina si las actividades de calidad y los resultados de los mismos cumplen con las provisiones planeadas y si éstas se implantan en forma eficaz y son idóneas para alcanzar los objetivos fijados"<sup>15</sup>. Una vez lograda la certificación se realizan auditorías de mantenimiento cada seis meses, a fin de garantizar al cliente que se siguen cumpliendo los requisitos de la norma.

Para Sergio A. Novelo Rosado, la certificación bajo el esquema ISO "genera en los clientes una mayor confianza en que recibirán productos conformes a sus requisitos...y afirma que en particular la ISO 9001:2000 es una base sólida para continuar con la implementación de un óptimo sistema de calidad total y que obtener el certificado de ISO o ser acreedor de un premio de calidad no son garantía de incrementar las ventas y los ingresos, sino un medio para mantener y mejorar todos los procesos, sistemas, métodos, herramientas y actividades con los

<sup>14</sup> [geocities.com/sundevit\\_rvh/certific.htm](http://geocities.com/sundevit_rvh/certific.htm), p. 1.

<sup>15</sup> *Ibid.*, p. 3.

que se obtienen estos reconocimientos para asegurarse de que van por el camino adecuado".<sup>16</sup>

La estandarización de normas de calidad y la certificación del cumplimiento de las mismas, es positiva porque permite establecer parámetros para la producción de bienes y servicios con las mismas características de calidad exigidas a nivel mundial, por tanto para los países en desarrollo la certificación de sus productos y/o servicios es la opción para posicionarse dentro de los mercados con los niveles de calidad requeridos, que les garantice un buen nivel de competitividad.

### **Capacitación para la certificación**

Los principales estudiosos sobre la calidad coinciden en que el cumplimiento de normas de calidad en los procesos productivos de bienes y/o servicios no es suficiente, sino que se requiere contar con una filosofía, una cultura de calidad que fomente la transformación profunda en las organizaciones, tarea en la cual la capacitación es considerada como pieza clave para el establecimiento, control y seguimiento del proceso de certificación y posterior al mismo.

En este sentido Ishikawa afirma "...el control de calidad empieza con educación y termina con educación. Para promover el control de calidad con participación de todos, hay que dar educación en control de calidad a todos los empleados desde el presidente hasta el obrero de línea. El control de calidad es una revolución conceptual en la gerencia: por tanto, hay que cambiar los procesos de raciocinio de todos los empleados. Para lograrlo, es preciso repetir la educación una y otra vez".<sup>17</sup>

Para Ishikawa no es suficiente cumplir normas internacionales y estar certificados bajo las mismas, sino que se requiere desarrollar una cultura y un sistema de control de calidad de los procesos, definido por la alta Dirección y en el que se propone como de vital importancia la participación total del personal y su capacitación y entrenamiento permanentes.

Crosby en su modelo -cero defectos- aborda el tema señalando que "...los círculos de calidad y los de estadística representan una mínima parte de la tarea encaminada a lograr la calidad...para que la empresa logre conseguir la calidad de sus productos y terminar con sus problemas, se requiere de un programa de educación continua para todo el personal. La educación tiene que ser un proceso cotidiano para que todos comprendan...el proceso de mejoramiento de la calidad y lo que implica propiciar la calidad total dentro de la organización".<sup>18</sup>

En su filosofía de la calidad total, Edward Deming coincide con Ishikawa en que la

<sup>16</sup> Novelo Rosado, Sergio A., *El mito de la ISO 9001:2000*, Panorama, México, 2002, p. 79.

<sup>17</sup> Kaoru Ishikawa, op. cit., p. 33.

<sup>18</sup> Münch, Lourdes, op. cit., p. 38-39.

calidad inicia y concluye con educación, y plantea dentro de sus catorce puntos propuestos para mejoramiento de la calidad, "...Instituir la capacitación en el trabajo en todos los niveles. Con mucha frecuencia los trabajadores han aprendido sus funciones de otro trabajador que nunca fue entrenado apropiadamente...Establecer un vigoroso programa de educación y de reentrenamiento. Tanto la gerencia como los empleados tendrán que ser entrenados en el empleo de los nuevos métodos, incluyendo el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas."<sup>19</sup>

Lourdes Münch, destaca que la decisión de elegir un modelo de calidad para la empresa corresponde a la alta dirección y en que una vez elegido éste, es conveniente que el equipo directivo se capacite para implantarlo.

Además de referirse a la capacitación, hace énfasis en que se refuercen en el total del personal, los valores orientados a la calidad del trabajo, la honestidad y la lealtad, que impliquen una filosofía diferente, una mística de trabajo orientada a la mejora constante. En este sentido afirma que "En la medida que dichos valores penetren en la cultura organizacional de las empresas..., éstas adquirirán una posición más fuerte para enfrentar la desaforada competencia que implica la globalización de la economía; porque dado el contexto económico, elevar sustancial y consistentemente la calidad del sector productivo es la única opción para enfrentar el reto de la apertura de los mercados, que implica la competencia con países que destacan por la mayor calidad y menor precio de sus productos y servicios. En este sentido...se requiere de un programa educativo a nivel nacional orientado hacia la calidad, que comprenda no sólo a las empresas, sino a todos los niveles de enseñanza..."<sup>20</sup>

Los autores citados proponen que la sociedad moderna conforme a sus posibilidades, tendrá que adoptar filosofías de calidad que les permita enfrentar y dar respuesta a los requerimientos de mayor calidad en los productos y servicios, derivados de la tendencia a la globalización de la economía mundial y los avances tecnológicos. El boom de la certificación tiene un ámbito de aplicación general, ya que tanto las empresas públicas como privadas, se ven obligadas a rediseñar sus procesos y preparar a su personal con miras a la certificación, ante lo cual, la capacitación es propuesta como necesaria, obligatoria y permanente en todos los niveles jerárquicos, para coadyuvar en la implantación de los modelos de calidad.

Es así como en las organizaciones, corresponde a la capacitación promover la implantación de una cultura de calidad, que facilite el logro de certificación de procesos orientados a la consolidación de sistemas de control de calidad.

En el caso específico de los correos públicos, la actual visión de los Organismos rectores y reguladores UPU y UPAEP, es transformar a estas empresas en líderes de la prestación de servicios postales de calidad, orientados a la satisfacción de los

---

<sup>19</sup> Ibídem, p. 35-36.

<sup>20</sup> Ibídem, p. 167.

clientes, para lograr el mejor posicionamiento de los mismos, en los mercados postales nacionales e internacionales, que les permita continuar cumpliendo eficazmente con su misión de carácter social y como empresa impulsora del desarrollo económico del país.

A partir de lo anterior, ambos Organismos realizan esfuerzos conjuntos y permanentes para capacitar a los empleados postales de los países miembros, en el nuevo esquema de capacitación denominado TRAINPOST, con la finalidad de homogenizar técnicas en la formación operativa de los mismos; aún cuando una de las problemáticas que enfrentan estos organismo es el alto costo que implica esta capacitación, comparativamente con los resultados obtenidos.

Muchos correos de países tanto de Europa como de América, concientes de esta realidad han dirigido esfuerzos y recursos hacia la certificación de sus procesos, logrando importantes beneficios en su operación y situación financiera, destacando Brasil, Uruguay, España y Perú.

## APARTADO 4

### ANTECEDENTES DEL SERVICIO POSTAL MEXICANO

#### El Correo prehispánico

En México, la historia del Correo tiene sus orígenes durante la época prehispánica, los aztecas organizaron un sistema de correos al servicio del Rey, que no trasciende a la sociedad y con tendencia primordialmente militar, política y económica, de hecho el *servicio de postas* se establece por el ejército y pertenece al mismo. El sistema postal está conformado por mensajeros llamados paynani que desde niños son instruidos, adiestrados y entrenados, física y moralmente en el telpuchcalli -casa de jóvenes-, a fin de garantizar un gran sentido de vocación y responsabilidad hacia la importante misión de recibir y llevar noticias con rapidez y oportunidad de un lugar a otro, particularmente en tiempo de guerra.

El despacho de mensajes o noticias es realizado por los paynani, quienes corren cierto número de kilómetros de una posta a otra, ubicadas en todos los caminos de la Triple Alianza y en los que día y noche hay mensajeros dispuestos a continuar el camino de las misivas, las cuales por lo general se daban a conocer en forma verbal o a través de pinturas jeroglíficas.

Los paynani eran inmunes y gozaban de ciertas preeminencias y distinciones, siendo severamente castigado quien interviniera en el cumplimiento de su misión.

La transmisión de los mensajes logró hacerse con eficiencia y oportunidad, llegando a recibir el rey, en un mismo día, mensajes de la distancia de 200 a 300 kilómetros<sup>21</sup>, con lo cual se desprende que se contaba con un equipo humano numeroso y adiestrado de manera especial, ya que en el telpuchcalli se seleccionaba a los alumnos "que demostraran tener muy buena memoria, visual y retentiva, para transmitir verbalmente los mensajes; gran velocidad, agilidad y resistencia en la carrera, además de una probada fidelidad"<sup>22</sup>, hecho que rompe con la costumbre de los antiguos correos de Europa, en los que el oficio era hereditario.

#### El Correo en la colonia

Durante la época de la colonia, el correo en México presenta un desarrollo igual al de España, iniciando como un servicio con fines de lucro en manos de particulares e intervención directa del Estado, hasta transformarse en un servicio público a

<sup>21</sup> México, SCT, op. cit., tomo 1, p. 15.

<sup>22</sup> Idem.

cargo de éste.

Los primeros sesenta años de la colonia, se caracterizan por el descontrol del servicio del correo derivado principalmente de los intereses en pugna entre los encomenderos, pobladores, evangelizadores y clero, a partir de lo cual las autoridades tienen como práctica común, la interceptación de cartas y misivas, en beneficio de sus intereses; extremando la vigilancia sobre la correspondencia que miembros del clero dirigen a la Corona dando a conocer los abusos y arbitrariedades hacia los indígenas e interceptando aquellas misivas procedentes de España, que contienen ordenanzas y disposiciones para las colonias de la Nueva España.

Con el propósito de subsanar dicha situación, en 1580 Felipe II establece el Oficio de Correo Mayor de la Nueva España, como -merced real- hereditaria en beneficio de un particular, tomando como base el sistema del correo español, se imprime mayor importancia a la seguridad de la correspondencia por lo que "...más que una libertad pública, la inviolabilidad de la correspondencia fue una necesidad administrativa...En adelante, los correos mayores fueron responsables de la inviolabilidad de las cartas",<sup>23</sup> posteriormente en 1591, suprime la concesión hereditaria, por la concesión vendible y menos duradera, en beneficio de la Real Hacienda; es decir, se da a los particulares la posibilidad de comprar por tiempo determinado, a la Corona, la facultad exclusiva de desempeñar el servicio de correos.

En 1604 se estipularon las *Condiciones Básicas para Ejercer el Oficio de Correo Mayor*, documento que contiene las reglas bajo las cuales se organizaron las comunicaciones postales y los derechos y obligaciones de los Correos Mayores; destacando el otorgamiento del monopolio del servicio, el Título de Regidor del Ayuntamiento de la Ciudad de México y la dotación de \$1,600.00 de oro de las Cajas Reales de Hacienda, como anticipo para el pago de correos y despacho de correspondencia oficial. A partir de 1619 se ordena al Correo Mayor, presentar anualmente ante el Tribunal de Cuentas de la Real Hacienda, cuenta exacta de lo gastado con estos anticipos; el Estado no sólo tiene ingerencia en el ámbito financiero, sino también en diversos aspectos de organización y control destacando la ratificación de los nombramientos, el establecimiento de postas y rutas, la intervención de la Real Hacienda en las tarifas, entre otras.

De esta manera el correo novohispano se organiza y opera como empresa particular de carácter mercantil con fines de lucro y con ingerencia directa por parte del Estado.

Bajo este esquema al igual que en España, los monopolistas de esta empresa, ven incrementar su autoridad económica, social y política, ejerciendo un mando arbitrario en el despacho de la correspondencia, itinerarios, horarios, cambio y despido de empleados, etc.; el correo representa cuantiosas ganancias, por lo que

<sup>23</sup> México, Servicio Postal Mexicano, *El Cartero una imagen, un personaje*, 1992, p. 101.



es un oficio sumamente codiciado y por ende ocasionaba una serie de pleitos sobre su posesión y usufructo.

En 1717 llega a México la orden que Felipe V Rey de España, dio en 1706 sobre la incorporación a la Corona, de todos los oficios que anteriormente se enajenaron, incluyendo el servicio de correos; sin embargo, dicha disposición no pudo llevarse a cabo en la Nueva España, debido principalmente a falta de dinero en las Cajas Reales.

Es a partir de la creación de los correos marítimos en 1764, que Carlos III reorganiza totalmente el servicio postal en España y consecuentemente en sus colonias del continente Americano, con el propósito de unificar la organización de los correos de mar y tierra, por lo que el 21 de diciembre de 1765 suprime los privilegios de los Correos Mayores de tierra, incorporando el oficio como monopolio de la Corona, para operar como empresa estatal con fines de lucro, dependiente de la Superintendencia General de Correos y Postas con sede en Madrid y administrada directamente por el Gobierno Colonial.

Dicha fusión, da origen a la centralización del Correo en general, la oficina de México pasa a ser la administración principal y se denomina Dirección General de Correos; conservando la operación de las oficinas existentes, establecidas en Puebla, San Juan del Río, Celaya, Querétaro, Irapuato, San Miguel el Grande, León, Guanajuato, Salvatierra, Valladolid, Pátzcuaro, Lagos Guadalupe, Durango, Sombbrero, San Luis Potosí, Aguascalientes y Zacatecas.<sup>24</sup>

De esta manera, durante estos años y hacia 1818 el Correo novohispano sin perder su carácter de monopolio de la Corona con fines de lucro denominado Renta, presenta importantes transformaciones administrativas y operativas, tales como: incremento de oficinas y plantilla de personal, diversificación de servicios y mejoras en el manejo de la contabilidad.

### **El correo en el siglo XIX**

Con el nacimiento del nuevo Estado independiente en 1821, las administraciones principales de México y Veracruz, que integraban a todos los correos de la colonia, con 400 oficinas y 461 empleados, quedan bajo la jurisdicción de la Secretaría de Estado y del Despacho Universal de Relaciones Interiores y Exteriores, el producto de la Renta junto con los cortes de caja mensuales, se envían a la Tesorería General de la Nación, considerándolo como una renta del Estado, con las obligaciones de subsistir con sus propios recursos y entregar al erario los excedentes.

Sin embargo, derivado principalmente de la lucha por la independencia y el

---

<sup>24</sup> México, SCT, op. cit., tomo 1, p. 30.

continuar operando bajo prácticas y costumbres del antiguo régimen de la colonia; el Correo en México durante casi toda la primera mitad del siglo XIX se encuentra en completa desorganización e incapaz de prestar un servicio efectivo, por lo que renta del mismo apenas cubre los asuntos del erario.

Por Decreto Oficial en 1824 el Correo se instituye como dependencia de la Secretaría de Hacienda, confiándole a ésta el manejo y giro de la Renta de Correos, ordenamiento que se ratifica en 1842, por el entonces Presidente de la República, Antonio López de Santa Anna. El monopolio de correos por parte del Estado fue ratificado en la Constitución Política de 1857, manteniendo vigente la Real Ordenanza de Correos Postas y Caminos de 1794. Posteriormente a la caída del Imperio, en 1863 el Presidente Benito Juárez, decreta la subordinación del Correo a la Secretaría de Relaciones Exteriores y Gobernación, quedando como un ramo conexo a ésta última.

Durante el período de 1821 a 1883 se llevan a cabo mejoras administrativas entre las que destacan: la obligatoriedad de planear, operar en forma simplificada y con controles específicos el manejo de los presupuestos de gastos; se amplió la red de oficinas postales en poblaciones de importancia agrícola y comercial, o por la necesidad de ampliar las comunicaciones; a partir de lo cual se incrementó la planta de empleados y paulatinamente se aumento la dotación anual de recursos financieros por parte del Estado, para su operación.

Sin embargo, como renta del Estado, dichos avances se realizaron con fines de generar los mayores rendimientos posibles para el erario, por lo que al mismo tiempo se establecen tarifas nacionales e internacionales sumamente elevadas, que hacen inaccesible el servicio para la población en general, atendiendo de esta manera intereses de particulares, que tienen la posibilidad de pagar; además una gran cantidad de correspondencia se envía a la Oficina de Rezagos, ya que los destinatarios deciden no recibirla en función de los altos importes cobrados por su entrega, lo cual genera grandes pérdidas por concepto de transporte de la misma; por lo tanto, la renta del correo no significa beneficio al erario, ni funciona eficientemente en la prestación del servicio.

Ante la situación de profunda desorganización del ramo postal y su tendencia especulativa en beneficio de las clases pudientes, desde 1856 algunos Administradores Generales de Correos como Pedro de Garay y Garay, Valentín Gómez Farias, Guillermo Prieto y Matias Romero conscientes de que en Europa y Estados Unidos el hecho de otorgarle al correo carácter de servicio público, brindaba beneficios a la sociedad, tales como fomentar el acceso y desarrollo de las comunicaciones a la población en general, a precios bajos y con la mayor rapidez; defendieron esta tesis buscando suprimir la condición de Renta del Correo en México.

La renovación fue posible hasta 1884 con la promulgación del Código Postal, ordenamiento legal en cuyo artículo 1° se establece "El Correo en los Estados

Unidos Mexicanos es un servicio público federal instituido para efectuar la tramitación de la correspondencia".<sup>25</sup> De esta manera le fue conferido el carácter de servicio público administrado y sostenido por el Estado, con amplia libertad para el público.

El servicio de correos fue reformado radicalmente en cuanto a administración, clasificación de artículos admisibles y prohibidos, tarifas, franqueo, sistemas de transportes, de apartado, de depósito, se estableció una categoría uniforme para todas las oficinas postales, el servicio urbano y el de giros postales, entre otros.

Ya que su ámbito de aplicación no está restringido al territorio nacional, sino que constituye un vínculo de comunicación a nivel mundial, el Correo mexicano se hizo miembro activo de la UPU desde 1879 y organizó el Servicio Internacional bajo lo establecido por esta organización, para el intercambio de correspondencia con los demás países miembros y los que no lo eran.

Con el desarrollo de los ferrocarriles, fue necesario crear en 1893 la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, de la cual el correo fue una de sus principales dependencias, hasta que en 1958 ésta fue dividida y la Dirección General de Correos pasó a formar parte de la nueva Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

### **El sentido social del correo**

Durante el período de 1913 a 1950 se da al Correo su sentido nacional, es decir, se reconoce como una necesidad colectiva, indispensable para la totalidad de la población, derivada de la naturaleza social del hombre y de la vida en común, para cuya satisfacción el Estado lo organiza como un servicio público, a fin de garantizar la continuidad y uniformidad exigidas por la misma sociedad.

A partir de este enfoque, se efectúan transformaciones e innovaciones en su administración, desde la organización interna, hasta sus ordenamientos legales, todo ello orientado a mejorar el servicio, las relaciones con el público y elevar su mermado presupuesto, derivado éste último de las luchas intestinas en el país.

Con el triunfo del constitucionalismo en 1917 la intervención del Estado representa el medio eficaz para regular los intereses económicos de la sociedad en general y los servicios públicos se consideran fundamentales para satisfacer necesidades de la colectividad, en beneficio de la vida económica, política y social del país.

De esta manera, en los artículos 25 y 28 Constitucionales, se establece que el Estado como rector del desarrollo nacional, regulará y fomentará de manera exclusiva aquellas actividades demandadas por el interés general y que contribuyan

---

<sup>25</sup> *Ibidem*, p. 52.

al desarrollo del país, hecho que les imprime el carácter de actividades estratégicas, entre las que está considerado el servicio de correos.<sup>26</sup>

Lo vasto del territorio nacional da al Correo un sentido político y social, como factor integrador de la nación, al permitir la comunicación entre toda la población, incluso entre quienes radican en poblaciones de difícil acceso a las que no llegan otros medios de comunicación.

El desarrollo de este servicio continua y de 1965 a 1985 presenta importantes reformas operativas y administrativas tales como "...la creación del Departamento de emisiones postales....la desconcentración administrativa de diversas funciones que dieron lugar a la creación de 9 gerencias postales regionales...."<sup>27</sup>

### **El Servicio Postal Mexicano**

Ante la dinámica económica y social tanto en el país como a nivel internacional, caracterizada por la creciente demanda por parte de la población, de servicios públicos eficientes, confiables y oportunos, fue necesario modernizar la operación y organización del servicio de correos, por lo que el Ejecutivo Federal recurre al proceso de descentralización en la Administración Pública, con el objetivo de contar con empresas públicas productivas y autosuficientes, es por ello que consideró proporcionarte esta nueva figura administrativa a la Dirección General de Correos, que le facilitará sus actividades orientadas a la satisfacción de los requerimientos de la sociedad e incrementará su productividad, por lo que el 20 de agosto de 1986 por Decreto Presidencial fue creado el Organismo Público Descentralizado, de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, denominado Servicio Postal Mexicano con personalidad jurídica y patrimonio propios,<sup>28</sup> cuyo objetivo principal es la prestación del servicio público de correos.

De lo anterior se desprende además, la dualidad en la naturaleza de sus funciones, ya que por un lado como servicio público tiene la función social de prestar servicios postales a precios accesibles a la población en general en todo el territorio nacional, y como empresa pública debe atender la función comercial de sus servicios en apoyo al desarrollo económico de México.

La Convención Postal Universal aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1947 regula todo lo relacionado con la organización y operación de la Unión Postal Universal y norma el servicio postal internacional, por lo cual constituye la base jurídica internacional del Correo en México y de todos los países miembros de la misma.

<sup>26</sup> México, Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, pp. 20-21.

<sup>27</sup> Pérez Olvera, José Eulalio, *Informe académico de actividad profesional: "La Capacitación en el Servicio Postal Mexicano como actividad profesional 1982-1996"*, pp. 9-10.

<sup>28</sup> México, Servicio Postal Mexicano, *Manual de Organización*, 1994, p. 4.

El cuerpo normativo del servicio en el ámbito nacional esta conformado por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el Decreto de Creación del Organismo Público Descentralizado denominado Servicio Postal Mexicano, la Ley del Servicio Postal Mexicano, la Ley de Vías Generales de Comunicación, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley Federal de Entidades Paraestatales y el Decreto para la Operación del Organismo Servicio Postal Mexicano.

La nueva figura del servicio de correos derivó importantes transformaciones administrativas, entre las que destacan: la ampliación de funciones para atender actividades prioritarias no contempladas anteriormente, tales como aseguramiento de la calidad de los servicios, atención a usuarios, relaciones laborales, promoción filatélica, proyectos y control de obras, comercialización de servicios, entre otras; así mismo paulatinamente se fueron creando nuevos servicios como los de paquetería y mensajería acelerada.

A partir de lo anterior fue indispensable adecuar progresivamente conforme a los nuevos requerimientos, su estructura orgánica, estableciendo las unidades administrativas necesarias.

Para cumplir con su misión, la infraestructura de servicio del Organismo en diciembre de 2000 estaba conformada por 36,473 puntos de servicio en todo el territorio nacional, cubriendo al 100% de los municipios del país, con una plantilla de 23,137 empleados, de los cuales el 72% realiza actividades operativas, 24% administrativas y 4% otras actividades.<sup>29</sup>

A partir de la década de los 80's se viven importantes cambios económicos e innovaciones tecnológicas a nivel mundial que repercuten en la economía nacional, y como parte importante de ésta, dentro del sistema de comunicaciones, el Correo también resulta afectado, ya que dichas transformaciones conllevan por un lado a la libre competencia en los mercados nacionales e internacionales, con lo cual inició la proliferación de empresas privadas de correos, aún cuando Constitucionalmente esta actividad corresponde en forma exclusiva al Estado.

Lo anterior representa para el Correo de México el principal desafío, su permanencia en el mercado depende en gran medida de la calidad de los servicios postales, traducida ésta, en garantizar la satisfacción de los requerimientos de sus clientes, seguridad y oportunidad en la prestación de los mismos. Por tanto, son apremiantes para enfrentar estos retos, la modernización de la operación postal, empleados altamente calificados, identificados con la empresa y provistos de una cultura de calidad; elementos que pueden ser fortalecidos en gran medida mediante la capacitación.

---

<sup>29</sup> México, Servicio Postal Mexicano, *Prontuario Estadístico*, Diciembre 2000, pp. 2, 62- 63.

## **APARTADO 5**

### **ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN EN EL SERVICIO POSTAL MEXICANO**

#### **Antecedentes**

Entre los antecedentes de la capacitación postal previos a la creación del Servicio Postal Mexicano, está la Escuela de Capacitación Postal (ECP) que se estableció en 1949 durante el Gobierno de Manuel Ávila Camacho, tenía sus instalaciones en el Distrito Federal, los instructores impartían gratuitamente los cursos bajo un sistema de academias teórico-prácticas, entre otros temas se manejaban los relacionados con estadística, caligrafía, gramática, español, inglés, francés, organización de oficinas y normatividad postal. Para atender al personal del interior de la República, se utilizaban cuestionarios.

El esquema manejado en la ECP puede considerarse como uno de los más grandes logros en materia de capacitación, contó en su momento con el principal factor para que todo programa de capacitación obtenga resultados favorables, la conjunción de voluntades; coincidían sin otro interés, el experimentado que otorgaba conocimientos con el que los recibía.

En 1966 durante el 9° Congreso de la UPAEP en México, se creó la Escuela de Capacitación Técnica, especializada en Servicios Postales, este acontecimiento marca un importante período de la cooperación técnica UPU-UPAEP en el campo de la formación profesional, ya que se dispone la creación de escuelas regionales para la enseñanza postal y paralelamente se crean un centro de traducción en la UPAEP y un servicio de traducción español en la sede de la UPU, al servicio de los países miembros.

Actualmente pueden solicitarse de manera oficial a la UPAEP, materiales sobre cursos de capacitación en procesos operativos de otros países miembros; así como apoyos de equipo en general, designado para los correos más necesitados de la red.

A finales de los 70's dos cambios vertiginosos identifican a la capacitación postal: la creación en 1978, del Centro de Capacitación e Investigación Postal dependiente de la Subdirección General Técnica de la SCT, y en 1979 dependiente de la Subdirección Administrativa se crea el Centro Nacional de Capacitación y Desarrollo de Personal por Acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación el 16 de noviembre del mismo año, la principal estrategia de capacitación fue en ese entonces, el intercambio de becarios con los países afiliados tanto a la UPU como a la UPAEP.

Durante esta década los principales factores que influyeron en los requerimientos de cobertura y calidad del servicio, fueron el surgimiento de las grandes ciudades y el incremento poblacional, al no existir competencia, su preocupación prioritaria era atender su función social; aspectos como incrementar su productividad le eran prácticamente ajenos.

El desarrollo de la capacitación en el organismo abarca dos etapas, la del Plan Modular 1989-1994 y la del Programa Integral de Capacitación 1995-2000, mismas que se describen brevemente a continuación:

### **Plan Modular 1989-1994**

Las autoridades del Servicio Postal Mexicano, vislumbran la necesidad de actualizar e impulsar la identificación de los empleados con el nuevo organismo, a fin de iniciar la actividad postal, bajo su reciente figura administrativa; para ello crea en 1987 el Departamento de Capacitación y Desarrollo, dependiente de la Gerencia de Recursos Humanos de la Dirección de Administración; mismo que de acuerdo a las necesidades modifica su estructura y funciones; dicha unidad administrativa implementa el denominado Plan Modular de Capacitación que operó durante el período 1989-1994, cuyas características y alcances se describen a continuación:

En 1989 se realizó un diagnóstico de las condiciones prevaleciente en el Correo, entre los problemas identificados destacan infraestructura insuficiente y baja calidad en la prestación del servicio, con el propósito de subsanar dicha situación, se diseño el Plan de Modernización y Cambio Estructural del Correo D+24, con líneas específicas de acción entre las que destaca la modernización de "...sus sistemas administrativos y operativos con el fin de mejorar sustancialmente los tiempos de entrega y la confiabilidad en el manejo de las piezas postales..."<sup>30</sup>

El papel de la capacitación en este proceso de cambio se consideró fundamental, por parte de las autoridades, mismas que para fortalecer esta función le proporcionaron la infraestructura necesaria e identificaron al área como Departamento de Capacitación, definiendo de mejor manera sus funciones genéricas, las cuales se relacionan a continuación:

- > Formular el Programa Anual de Capacitación conforme a las necesidades y prioridades del Organismo, coordinando, controlando, supervisando y evaluando el desarrollo del mismo.
- > Realizar los estudios de detección de necesidades de capacitación necesarios para coadyuvar al desarrollo de los trabajadores del Organismo.
- > Preparar el material didáctico necesario en apoyo a los programas de capacitación establecidos.

---

<sup>30</sup> México, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, *Memoria Institucional 1988-1994*, p. 301.

- Llevar el seguimiento y evaluación de la capacitación impartida, observando el desempeño del personal capacitado en su área de trabajo.
- Mantener las relaciones con otras instancias educativas nacionales e internacionales promoviendo el intercambio de información.
- Fomentar y organizar la participación del personal en el sistema de educación abierta, así como difundir y tramitar las becas ofrecidas por las instituciones nacionales.
- Operar el sistema de reclutamiento y selección de personal
- Coordinar con la Dirección General de Medicina Preventiva de la SCT la realización de los exámenes médicos de los aspirantes a ingresar.
- Impartir el curso de Inducción al personal de nuevo ingreso y evaluar sistemáticamente su desempeño en el servicio.
- Atender, tramitar y dar seguimiento al programa de servicio social en las diferentes áreas del organismo.<sup>31</sup>

El Servicio Postal Mexicano a través del Departamento de Capacitación implementa el programa de trabajo para el período 1989-1994, denominado Plan Modular; tomando en cuenta el objetivo institucional de mejora de la calidad y que el 75% de la plantilla de empleados a nivel nacional, estaba integrada por personal directamente relacionado con los procesos operativos, el citado plan estaba dirigido en su totalidad a capacitar a estos empleados, por lo que los contenidos de los cursos respondieron principalmente a requerimientos de la Dirección de Operación, con los siguientes objetivos:

- Implementar cursos de inducción al servicio
- Capacitar en el puesto
- Capacitar para el puesto
- Elevar el nivel académico del personal

Entre los principales alcances en este período, están:

- Se establecen las bases para instituir una cultura de capacitación en los empleados postales, que implicó generar en ellos el interés y la necesidad de actualizar sus conocimientos, de identificarse como parte actuante del nuevo Organismo y asociar a la capacitación con el desempeño eficiente de su trabajo, para lograr una mejor posición y elevar su nivel de vida.
- Se contribuye al mejoramiento de la imagen del servicio.
- Se institucionaliza la inducción al servicio para todo el personal de nuevo ingreso y prestadores de servicio social.

<sup>31</sup> Pérez Olvera, José Eulalio, op. cit., nota 19, p. 34.



- Se fomenta el interés por la actualización permanente sobre la unificación de procedimientos y criterios en la operación de la materia postal.
- Se estimula en el personal el manejo asertivo del cambio.
- Se contribuye a elevar el nivel académico del personal, a través de los sistemas de educación abierta.

En esta tarea el papel de los instructores como agentes de cambio, fue determinante, ya que aún cuando los contenidos de cada curso estaban previamente definidos, difícilmente pudieron cubrirse al 100%; debido a la actitud prevaleciente en los empleados, saturada por la sensación de desarraigo, falta de identificación con el nombre, autoridades y estructura del SEPOMEX.

### **Programa Integral de Capacitación 1995-2000**

El año de 1995 se caracterizó como un período de transición para la capacitación postal, con el cambio del Plan Modular al Programa Integral de Capacitación, mismo que no sólo abarca la atención del personal operativo, sino al total de los empleados en todos los puestos y niveles; a continuación se analizarán brevemente las principales características, orientación y aportaciones del citado programa:

El Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 propone un nuevo reto para la capacitación, al señalar la necesidad de "Elevar el potencial productivo de la fuerza laboral y propiciar su desarrollo, constituye un objetivo de la mayor importancia para alcanzar el crecimiento sostenido de la producción, la productividad y los salarios. Con ese fin, resulta estratégico impulsar las oportunidades de formación técnica y capacitación de los trabajadores del país."<sup>32</sup>

Sustentado en lo anterior, se define el Programa Integral de Capacitación 1995-2000, orientado a proporcionar un desarrollo integral al personal postal en todos los puestos y niveles, con prioridad en los empleados que realizan funciones y/o actividades sustantivas; a través de la implementación de acciones de capacitación, incluidas en las siguientes áreas fundamentales:

**Actualización.-** Abarca las acciones orientadas a capacitar y actualizar de manera permanente al empleado, en el puesto; para lograr un mejor desempeño en el mismo.

**Desarrollo.-** Incluye todas las acciones que amplían la formación técnica y humanística de los empleados para propiciar su acceso a puestos de mayor responsabilidad.

<sup>32</sup> México, Presidencia de la República, *Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000*, Talleres Gráficos de la Nación.

**Superación.-** Integra las acciones en las que participa el empleado principalmente fuera de su horario de labores, orientadas a elevar su nivel académico y adquirir conocimientos sobre aspectos que pueden o no estar relacionados en forma inmediata con su puesto.

La operación postal tiene como característica englobar un conjunto de especialidades, por lo que la capacitación operativa se imparte con empleados expertos altamente calificados en los procesos postales, que se habilitan para fungir como instructores internos, un alto porcentaje de la capacitación contenida en el Plan modular era impartida por estos facilitadores.

La capacitación técnica-operativa es importante, sin embargo, no rendiría los beneficios esperados en cuanto a calidad de los servicios e imagen del Organismo, sin el complemento de la capacitación relacionada con aspectos humanísticos, la fusión de ambas es la esencia del Programa Integral que considera la capacitación del personal en todos los puestos y niveles.

La gama de acciones en esta materia se diversificó notoriamente, hecho que obligó a ampliar la participación de instructores externos, tanto de empresas como personas físicas. Igual importancia tuvieron las instituciones públicas como la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), el Instituto de Servicios y Seguridad Social para los Trabajadores al Servicio del Estado (ISSSTE), Centro Nacional para la Prevención de Desastres (CENAPRED), Instituto Nacional de la Senectud (INSEN), Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA), Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), Instituto Politécnico Nacional (IPN) y la Secretaría de Seguridad Pública del Departamento del Distrito Federal.

Durante este período a partir de 1997, la UPU convocó a varios países miembros de la UPAEP al primer curso de capacitación para formar diseñadores de Paquetes de Capacitación Estandarizada bajo el esquema TRAINPOST, con el propósito de contar con materiales de apoyo para cursos operativos susceptibles de intercambiarse entre los países participantes.

Una de las aportaciones del esquema TRAINPOST es proporcionar conocimientos teórico-prácticos que mediante evaluaciones sistemáticas permiten identificar los niveles de conocimiento y dominio de los temas. Cada curso está dirigido a una actividad específica y se deben preparar tantos cursos con sus respectivos paquetes como actividades tenga un proceso.

Algunos de los cursos considerados en el Programa Integral de Capacitación se rediseñaron bajo el esquema propuesto por la UPU, como el de Formación de Indexadores.

El Programa Integral de Capacitación instituido en el Servicio Postal Mexicano tiene

entre sus principales aportaciones, además de las acciones generales, el establecimiento de subprogramas específicos como los siguientes:

***Paquetería Institucional***, que ha contribuido en gran medida a formar personal calificado en el manejo de equipo de cómputo; con un beneficio adicional, el 90% de los cursos se impartió con instructores internos, hecho que redujo significativamente el costo de dicha capacitación.

***Protección Civil***, este subprograma ha permitido capacitar a grupos de brigadistas y personal en general, en primeros auxilios y reacciones adecuadas en caso de accidentes o siniestros.

***Educación Abierta***, mediante este subprograma se apoya con trámites administrativos y asesorías, a empleados y familiares de los mismos para iniciar y/o concluir sus estudios en los niveles de primaria, secundaria y preparatoria a través de los Sistemas de Educación Abierta del INEA y la SEP. El compromiso y la sensibilidad de las autoridades del Servicio Postal Mexicano, han permitido la continuidad de este subprograma que reviste especial importancia, por los beneficios recíprocos que genera, contribuye en la motivación del personal propiciando un eficiente desempeño y un sentimiento de logro en los ámbitos familiar, laboral y social del individuo.

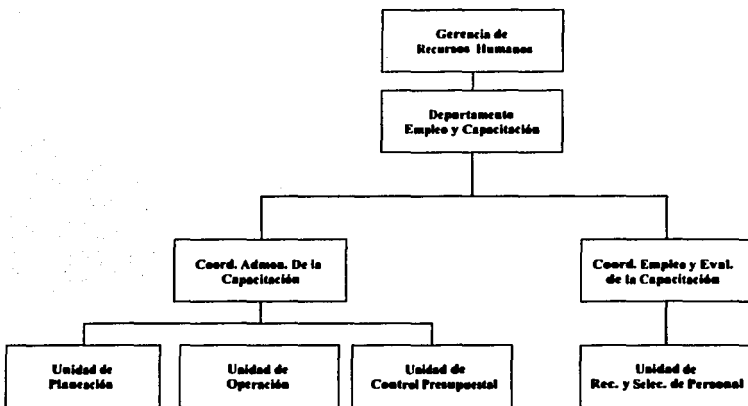
***Preparación para el retiro***, Sin menoscabo de la importancia que cada uno de los subprogramas anteriores tiene, éste reviste una connotación particular, está dirigido al personal en etapa prejubilatoria, es quizás la parte más humana de la capacitación porque se realiza pensando en el individuo que contribuyó durante gran parte de su vida al logro de objetivos. Esta capacitación se otorga fuera del riguroso esquema de esperar su medición en términos de productividad laboral.

Con el propósito de que la denominación del Departamento identificara los procesos de capacitación y reclutamiento y selección de personal, que le fueron conferidos como parte de sus funciones genéricas, a partir de la segunda mitad del año 2000 se registró como Departamento de Empleo y Capacitación; con el objetivo de "Integrar al Organismo, personal calificado conforme a los perfiles de puesto; así como capacitar al personal para contribuir al fortalecimiento de la imagen, la calidad en el servicio y el desarrollo individual"<sup>33</sup> con la siguiente estructura orgánica:

---

<sup>33</sup> México, Servicio Postal Mexicano, *Manual de Organización*, 1994, p. 8.

# Estructura Orgánica Departamental



## Programa de Capacitación 2002 y la certificación de procesos

Al inicio de la actual administración, en general el Programa Integral de Capacitación se mantiene vigente, sólo ha requerido de modificaciones mínimas, para adaptar sus áreas de contenido, al Esquema General de Capacitación para la Administración Pública Federal emitido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) en 2001, que clasifica la capacitación en los siguientes rubros.

- Inducción Institucional
- Inducción al Puesto
- Capacitación en el Puesto
- Capacitación para el Puesto
- Capacitación de Apoyo para la Calidad en el Servicio

El actual sistema de capacitación emitido por la SHCP consta de tres etapas fundamentales, la primera de ellas se refiere al Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, la segunda al Desarrollo de la Capacitación y la tercera a la Evaluación y Seguimiento de la Capacitación.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es considerado como la parte medular de la función de capacitación, ya que a través de él se pueden conocer las deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes, que manifiesten los servidores públicos y que les impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones y actividades inherentes a sus puestos; la comparación de los requerimientos del puesto, con los que posee y ejerce el empleado que lo ocupa, da como resultado el conocimiento de las discrepancias, desviaciones, deficiencias y carencias; es decir, resume las necesidades individuales, por unidad administrativa y de la empresa en general, las cuales son la base para diseñar los planes y programas de capacitación que den respuesta a dichas necesidades.

La etapa de Desarrollo de la Capacitación consiste en planear, organizar, dirigir y ejecutar las acciones de capacitación correspondientes, considerando los resultados del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, los programas prioritarios y los recursos presupuestales asignados; es decir la elaboración y operación del Plan Institucional de Capacitación (PIC) y el Programa de Capacitación (PC).

El Plan Institucional de Capacitación "...es el conjunto de estrategias de la dependencia o entidad, tendientes a organizar las acciones de capacitación de cada una de las áreas ocupacionales y/o servicios que las integran, con el objeto de satisfacer las necesidades en la materia de todos y cada uno de los puestos de trabajo..."<sup>34</sup>

El Programa de Capacitación "Contiene en términos de tiempo y recursos así como, de manera pormenorizada, las acciones y/o eventos de capacitación que se efectuarán en cada unidad administrativa..."<sup>35</sup>

La Evaluación y Seguimiento de la Capacitación es la última etapa del proceso, a través de la cual se pretende medir la eficacia, eficiencia y efectividad de la función de capacitación, en el logro de objetivos y proyectos institucionales, es necesario involucrar a todos los participantes en la verificación del logro de los objetivos y en la investigación de su impacto antes, durante y después del proceso; a fin de conocer y valorar los resultados obtenidos e impactos producidos en el ámbito laboral; así como la correlación entre éstos y los medios utilizados para lograrlos, a partir de lo cual se deberán corregir los desajustes en el diseño y desarrollo del PIC y PC en la dependencia o entidad, constituyendo de esta manera la retroalimentación del sistema.

"Al concebir sistemáticamente a la función de capacitación permite enfocarla como una serie sistematizada de actividades encaminadas a dotar al individuo de conocimientos, desarrollarle habilidades y mejorar sus actitudes para el logro de los

<sup>34</sup> México, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *Guía Metodológica para llevar a cabo el Proceso de Capacitación en el Sector Público*, p. 45.

<sup>35</sup> *Ibidem*, p. 45

objetivos organizacionales, del área de trabajo y el desarrollo integral del individuo.<sup>36</sup>

A partir de lo anterior, la capacitación es concebida como una serie de actividades de enseñanza-aprendizaje, planeadas y desarrolladas alrededor de necesidades reales orientadas hacia el reforzamiento, adquisición y cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores, para el desempeño eficiente de su puesto y el inmediato superior, que redunde en el logro de los objetivos de su área de trabajo y de los institucionales.

Los actuales cambios políticos y económicos del país, acentúan el concepto de una cultura empresarial en la administración pública, lo cual aunado a la proliferación de correos privados, exigen al Servicio Postal Mexicano plantear nuevas estrategias orientadas a incrementar la productividad y calidad de sus servicios, que le permitan una mayor competitividad y mejor posicionamiento en los mercados nacional e internacional. El medio a través del cual se pretende dar respuesta a este reto, es la modernización y certificación de sus procesos operativos, implementando un Sistema de Calidad basado en la mejora continua, orientado a garantizar la satisfacción de las necesidades del cliente.

En el SEPOMEX la mejora de calidad de los servicios ha sido permanente, realizando múltiples acciones para fortalecer en el personal postal aptitudes y actitudes que contribuyan a elevar la calidad de los servicios que ofrece, en beneficio de sus clientes, de la imagen y nivel de competitividad de la institución y el desarrollo de sus empleados; sin embargo, la variante actual radica en la exigencia de circunscribirlos bajo un esquema que certifique el cumplimiento de normas internacionales de calidad. El Organismo optó por llevar a cabo este proceso en apego a las establecidas por la International Standard Organization (ISO) en su serie 9001:2000, como objetivo institucional a partir del segundo semestre de 2001.

Como punto de partida hacia la certificación se consideró el proceso operativo de Reparto a Domicilio como el que requiere de acciones inmediatas, en función de que representa la columna vertebral de los demás procesos y esta directamente relacionado con las principales demandas de los usuarios, seguridad y oportunidad en sus envíos.

Estratégicamente se definió llevar a cabo este proceso de certificación en diez ciudades de la República Mexicana, Distrito Federal, Toluca, Mex., Guadalajara, Jal., Tijuana, B.C., Ciudad Juárez, Chih., Monterrey, N.L., Puebla, Pue., León, Gto., Querétaro, Qro. y Mérida, Yuc.

El Programa de Certificación bajo la Norma ISO 9001:2000, requiere en sus inicios de grandes esfuerzos en materia de capacitación, mismos que consisten principalmente en lograr el involucramiento y compromiso total y formal por parte de

---

<sup>36</sup> Calderón Córdova, Hugo, *Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal*, Limusa, México, 1990, p. 18-19

los funcionarios y empleados del Servicio, con los objetivos del proceso, para el logro de la certificación; haciéndoles ver que los beneficios tanto para la empresa como para los trabajadores, posterior a ésta, dependerán de que se desarrolle una filosofía de trabajo y de vida basada en la mejora continua y el compromiso con la calidad.

De lo anterior se desprende la importancia de apoyar el citado proceso, a través del Programa Institucional de Capacitación, cuya misión y visión se orientan al objetivo de establecer una cultura de calidad en el Servicio Postal Mexicano, como se puede ver a continuación:

**Misión** "Contribuir en la selección y profesionalización del personal postal a través de acciones de reclutamiento, selección y capacitación que, mediante el reforzamiento de las capacidades, las habilidades y las actitudes de los trabajadores, apoyen el fortalecimiento de la imagen del Servicio Postal Mexicano y el incremento de la productividad y la calidad del servicio."<sup>37</sup>

**Visión** "Ser un área que contribuya a generar una cultura laboral basada en honestidad, lealtad y espíritu de servicio en los empleados, para garantizar la calidad en la atención a clientes y usuarios."<sup>38</sup>

La meta establecida para el actual ejercicio es capacitar a 15,000 trabajadores postales, con énfasis en el 100% de funcionarios y empleados de las 10 ciudades involucradas en el proceso de certificación, por lo que las acciones en esta materia, están orientadas a la sensibilización y reforzamiento de actitudes, conocimientos y aptitudes en el personal cuyas funciones y/o actividades están directamente relacionadas con el proceso de Reparto a Domicilio.

En el siguiente cuadro se relacionan algunas de las metas del Programa de Certificación ISO 9001:2000 para el período noviembre de 2001 a diciembre de 2002, en las que participa directamente el Departamento de Empleo y Capacitación.

---

<sup>37</sup> México, Servicio Postal Mexicano, *Programa Institucional de Capacitación 2002*, p.4.  
<sup>38</sup> *Ibidem*.

METAS	ACTIVIDADES
Capacitar a todo el personal adscrito a las áreas de trabajo que se encuentran en el alcance de la Certificación ISO 9001:2000 para que conozcan la importancia de los procesos y sus mediciones.	Impartir los Talleres Internos de Calidad a todo el personal adscrito a las áreas de trabajo que estén dentro del alcance del Programa de Certificación ISO 9001:2000.
Impartir el taller de Sensibilización a todo el personal adscrito a las áreas de trabajo que estén dentro del alcance del Programa de Certificación ISO 9001:2000.	Diseñar e impartir curso de sensibilización con un enfoque motivacional.
Conformar el grupo de Auditores Internos de Calidad y proceder a su formación.	Capacitar a las personas seleccionadas para habilitarlos como auditores internos de calidad y formar al auditor líder para cada uno de los destinos seleccionados
Impartir Taller 5's para el mejoramiento del ambiente físico-laboral del organismo.	Capacitar a las personas seleccionadas como promotores en el ambiente laboral y coordinadores internos de calidad.

El logro de las dos primeras metas, requiere de una ardua labor de capacitación que tiene su punto de partida en el diseño de las cartas descriptivas, desarrollo de contenidos, integración y coordinación de grupos participantes, hasta la impartición del curso.

En el caso de la tercera, requiere principalmente de apoyo logístico, ya que la formación de auditores estará a cargo de la empresa consultora.

Como puede observarse, las acciones de capacitación que desde la implementación del Programa Modular, están dirigidas en un alto porcentaje a personal operativo, cobra especial relevancia, ya que debe facilitar en el corto plazo la identificación precisa del personal con el que deba trabajarse de manera más intensa y permanente, acorde con los requerimientos derivados de los procesos certificados y aquellos que se vayan seleccionando para certificar.



## **APARTADO 6**

### **LIMITACIONES Y DEFICIENCIAS DE LA CAPACITACIÓN**

En este apartado se analizarán las principales limitaciones y deficiencias para la operación eficiente del sistema de capacitación en SEPOMEX; de postergar su solución llevará inevitablemente, a que los recursos asignados no generen los beneficios esperados y en muchos casos dejen de ser una inversión para convertirse en un gasto; así como a dificultar la implementación de programas prioritarios que lesionarán seriamente el cumplimiento de los objetivos y compromisos institucionales.

#### **➤ Centralización del proceso de capacitación.**

La mayoría de las actividades del proceso de capacitación se realizan en forma centralizada por el Departamento de Empleo y Capacitación, hecho que dificulta la eficiencia del proceso en sí; en primer lugar podemos mencionar el diseño parcial del Plan Institucional de Capacitación y el Programa de Capacitación; así como de la elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación y la evaluación de las acciones realizadas en esta materia, ya que en todas ellas la participación de las Gerencias Postales Estatales es nula.

En cuanto a las dos últimas, se llevan a cabo únicamente en el Distrito Federal y su Zona Conurbada, a partir de lo cual se tiene conocimiento incompleto de las necesidades de capacitación y los resultados de la misma, imposibilitando que el diseño e implementación de los Programas de Capacitación abarque e identifique las prioridades específicas de todas las áreas del Organismo; así como la determinación confiable de los contenidos y objetivos de los cursos y acciones de capacitación para reforzar los conocimientos y habilidades necesarios por cada empleado, a fin de que realicen con mayor eficiencia las funciones y/o actividades inherentes a su puesto.

Asimismo, la programación anual de metas a nivel nacional se realiza bajo el mismo esquema, de tal manera que las Gerencias Postales Estatales únicamente las calendarizan y las distribuyen por puesto, considerando principalmente la política interna de dirigir el 70% a personal que realiza funciones operativas y el 30% restante a personal administrativo; con la consecuente preocupación por parte de los Titulares de las Gerencias, de cumplir en términos numéricos las metas que les son asignadas.

Aunado a lo anterior, el inicio de las acciones de capacitación que se programan en las Gerencias Postales Estatales, está subordinado a la revisión, validación y autorización del Departamento de Empleo y Capacitación; de igual modo, los recursos financieros para su operación; para ello, los Titulares de cada Gerencia

deben enviar trimestralmente en formatos previamente establecidos, la programación de sus metas desglosada por mes, nombre del curso y/o acción, cantidad y puesto de los participantes, lugar, fecha y hora de impartición. En cuanto a la petición de recursos presupuestales, ésta debe apegarse estrictamente a la programación mensual y a las partidas del gasto autorizadas al presupuesto asignado al PIC, esto refleja un alto índice de burocratización de las actividades del proceso de capacitación, que con frecuencia ocasiona la autorización tardía del Programa y los recursos solicitados, lo que obliga a posponer las acciones comprometidas y por lo tanto, perder la capacidad de respuesta a situaciones emergentes que se presentan en los Estados.

Un claro ejemplo de esta situación es la relativa a la contratación de instructores externos, ya que todo curso que se pretenda impartir con este tipo de instructor debe previamente contar con el contrato autorizado, hecho que no sólo depende del Departamento de Empleo y Capacitación, sino de la Dirección General, y de las áreas Jurídica, Recursos Financieros y Administración, lo que se traduce en tiempos excesivos para lograr la autorización, perdiendo la posibilidad de participar en los cursos, ya que en muchos Estados existen contadas empresas capacitadoras y por lo mismo no ofrecen calendarios abiertos. Derivado de lo anterior, la mayoría de las Gerencias Postales Estatales trabaja exclusivamente con instructores internos o con instituciones que imparten capacitación gratuita como lo es el caso del ISSSTE, con lo que se atiende fundamentalmente la capacitación orientada al personal operativo.

Finalmente, en la actualidad se carece de un sistema informático y de equipo suficiente para realizar las tareas administrativas del Departamento, entre las que destacan la generación de reportes estadísticos, informes de labores, elaboración de materiales didácticos, programaciones de metas, entre otras; por lo que alrededor del 70% de dichas actividades se llevan a cabo casi de manera manual, lo cual conlleva a la falta de calidad, que se traduce en errores y tiempos excesivos.

#### ➤ **Insuficiencia de personal calificado.**

El personal que integra la plantilla actual del Departamento de Empleo y Capacitación, en su gran mayoría no cuenta con formación académica técnica y profesional; así como con experiencia comprobable, para desempeñar las funciones que tiene asignadas. Esto debido principalmente a que al establecer dicha área, sin realizar una evaluación basada en los perfiles de los puestos requeridos, se asignó personal que por gusto o curiosidad pidió formar parte de la misma.

A efecto de contar solamente con aquellos empleados que cubran los perfiles de los puestos, sistemáticamente se ha depurado y reducido la plantilla de personal; sin embargo, la implementación de Programas de Retiro Voluntario ha impactado negativamente, ya que la reducción significativa de empleados, que a principios del presente año eran 33 actualmente son 27, ha obligado a reasignar funciones y demandar la polifuncionalidad de algunos de ellos, lo cual en el corto plazo puede

mermar su desempeño por cansancio excesivo.

➤ **La capacitación como respuesta a problemas institucionales.**

En muchos casos se esperan de la capacitación beneficios imposibles de obtener, al pretender solucionar situaciones cuyo origen está asociado a problemáticas que no son competencia del área y que deben solucionarse por otras instancias.

Algunos responsables de las áreas de trabajo, principalmente de áreas operativas, solicitan cursos para sus empleados, sobre sensibilización o con orientación a mejorar actitudes, posteriormente durante la impartición del curso el aula es usada por dichos participantes como foro para exponer sus inconformidades ante la carencia de implementos mínimos para realizar su trabajo, bajos sueldos, la inexistencia de canales de comunicación con sus jefes inmediatos, la manera en que se toman las decisiones en sus áreas de trabajo, entre otros; aspectos que deben tratarse en los foros adecuados y ante las instancias competentes, a fin de no programar acciones de capacitación infructuosas.

➤ **Desvinculación de la capacitación y el sistema escalafonario.**

Con la implementación del Plan Modular, se desarrolla un programa para formar mandos intermedios, a través del cual empleados que participaron, tuvieron la oportunidad de ocupar los puestos de Coordinador Regional, Administrador o Jefes de áreas administrativas, este hecho representa el único antecedente en el que la capacitación recibida fue realmente decisiva para ocupar puestos de mayor responsabilidad.

Actualmente la participación y aprobación de los empleados en los cursos de capacitación, no son considerados para su promoción, ya que esta depende fundamentalmente de la antigüedad, deteriorando con ello los avances para generar una cultura de capacitación en el Organismo, que se lograron con las acciones del Plan Modular, entre los cuales destacan: la aceptación y la disponibilidad para capacitarse. Por lo anterior, cada vez es mayor la falta de credibilidad e interés en la capacitación por parte de los empleados postales.

➤ **Falta de incentivos.**

La constante implementación de Programas de Retiro Voluntario generan un clima de incertidumbre permanente entre los empleados, que repercute negativamente en su rendimiento y actitud; lo cual se agrava por la falta de valoración del desempeño del personal, por las condiciones físicas inadecuadas de las áreas de trabajo y por la falta de mantenimiento y dotación oportuna del equipo y materiales necesarios para la realización de sus funciones y/o actividades. Todos estos aspectos inciden negativamente en la imagen de la institución y en la calidad en la prestación de los

servicios que ofrece.

➤ **Plantilla de instructores internos insuficiente.**

La capacitación en procesos operativos, administrativos y paquetería institucional se apoya en gran medida con empleados expertos en los mismos, que son habilitados para cubrir esta función adicionalmente a las actividades inherentes a su puesto. Esta labor extraordinaria se realiza en diferentes áreas y centros de trabajo, generalmente dentro de los horarios de servicio y en algunos casos fuera del horario de labores, conforme a las necesidades, para incentivar este apoyo importante se otorga una compensación económica mínima que reduce significativamente los costos de la capacitación sin menoscabo de la calidad de la misma.

Sin embargo, aún cuando los requerimientos de instructores internos principalmente para la capacitación operativa son elevados, en el Organismo se carece de un puesto con esa denominación y la participación del personal habilitado para fungir como tal depende principalmente de las cargas de trabajo en sus áreas de adscripción y del permiso de sus jefes inmediatos.

El no contar con una plantilla suficiente de instructores internos, independientemente de que ostenten el puesto, podría tener consecuencias graves para lograr el proceso de certificación y las acciones posteriores al mismo, ya que como se trata de certificar el proceso medular en la operación postal, la capacitación que se tendrá que impartir, en una buena medida es operativa, por lo cual sólo es susceptible de que la impartan los empleados expertos en esta materia.

➤ **Deficientes canales de comunicación**

En la implementación de programas prioritarios las áreas coordinadoras de los mismos, muestran severas fallas en la comunicación y desarticulación con las demás áreas, para informar sobre los planes, acciones, avances, requerimientos y resultados de dichos programas, lo cual provoca acciones infructuosas y esfuerzos aislados que se diluyen y por ende retrasan el logro de objetivos institucionales.

En el caso del Programa de Certificación del Proceso de Reparto a Domicilio, la falta de previsión y comunicación en su diseño e implementación incide directamente en una capacitación deficiente e improvisada, hecho que se interpreta como incapacidad de respuesta por parte del Departamento de Empleo y Capacitación.

➤ **Competencia de correos privados**

La existencia de correos privados en el mercado nacional que funcionan con ventajas administrativas, tecnológicas, comerciales y jurídicas, frente al correo público, ya que este último debe apegar su operación a una carga normativa

nacional e internacional, que limita su autonomía económica-administrativa.

Todos los factores antes planteados conllevan a la operación ineficiente del sistema de capacitación del Servicio Postal Mexicano, lo cual impacta negativamente en la capacidad de respuesta del mismo, a los requerimientos en la materia por parte de las diferentes áreas en el ámbito nacional, limitando el logro de programas y objetivos institucionales.

Considerando, a la capacitación como función de apoyo a todas las áreas, la situación analizada debe ser revisada y valorada como parte vital de la organización, a fin de que las fallas detectadas se resuelvan con el apoyo y compromiso de todos.

## **APARTADO 7**

### **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO**

La función de capacitación tiene problemas de orden administrativo, que sólo podrán resolverse con el esfuerzo y compromiso conjunto de autoridades y empleados, a continuación se presentarán las propuestas viables para subsanar las fallas analizadas en el apartado anterior, mismas que son factibles de realizar en el corto plazo. En este sentido la propuesta de mejoramiento se debe orientar del modo siguiente:

#### **1. Descentralizar el proceso de capacitación.**

Iniciar un proceso de descentralización de las actividades administrativas de la capacitación en Gerencias Postales Estatales, para lo cual es necesario facultar a los Titulares de las mismas, para tomar decisiones en esta materia, ejecutar las acciones y responsabilizarlos de los resultados; actualizando los manuales de procedimientos y los lineamientos internos establecidos; con ello la preocupación de los gerentes postales estatales no se circunscribirá únicamente al cumplimiento de las metas asignadas, sino que radicará en obtener los mayores beneficios posibles.

Las actividades administrativas que deben realizar directamente las Gerencias Postales Estatales son:

- La identificación de las necesidades de capacitación, así como el seguimiento y evaluación de los cursos, en los centros de trabajo de la entidad federativa.

Para ello, el Departamento de Empleo y Capacitación deberá diseñar los instrumentos adecuados con el apoyo de expertos externos y proporcionar la capacitación necesaria a los responsables directos de la función en las Gerencias Postales Estatales, a fin de iniciar su aplicación.

- Elaboración de los programas anuales de capacitación, lo cual conlleva la programación de metas.
- Programación y solicitud en forma directa al área de Recursos Financieros, de los recursos presupuestales necesarios para dar cumplimiento a las metas establecidas.
- Trámite de contratación de instructores externos.

La descentralización de la función de Capacitación permitirá al mismo tiempo la complementación del proceso de capacitación y la desburocratización de los procesos, garantizando mayor eficiencia en la capacidad de respuesta; así como

orientar las acciones hacia las prioridades de las áreas y de la institución.

Para fines de planeación y control, el diseño del Programa Institucional de Capacitación, del Presupuesto Anual y lineamientos normativos en la materia, deberán continuar como responsabilidad directa del Departamento de Empleo y Capacitación.

## **2. Identificar los problemas medibles**

Para identificar los aspectos que pueden mejorarse o resolverse a través de la capacitación, es necesaria la participación conjunta entre responsables del área de capacitación y de los centros de trabajo que soliciten cursos orientados a este fin; en los casos que proceda la atención de capacitación, el Departamento de Empleo y Capacitación deberá proponer acciones específicas para su solución.

## **3. Reforzar la cultura de capacitación orientada a la calidad**

El proceso de mejoramiento del servicio, requiere del fortalecimiento de la cultura de capacitación con orientación a la calidad, entendiéndola a ésta como el conjunto de valores, creencias y principios que sobre la capacitación se promuevan en la empresa, para contribuir a generar los procesos de cambio necesarios que permitan cumplir la misión y objetivos organizacionales; para lo cual es urgente realizar las siguientes acciones:

- Vincular la capacitación con el sistema escalafonario, otorgándole puntaje a la capacitación recibida, a fin de que se considere para la promoción del personal.
- Implantar el ya diseñado servicio público profesional, a través del cual se permita al personal desarrollar su potencial.
- El establecimiento de programas de reconocimiento para empleados sobresalientes, a nivel de cada área.
- Apoyar los esfuerzos de capacitación con otros que son de igual importancia, tales como la dotación oportuna de equipo y material para la realización de las actividades inherentes al puesto de cada trabajador, la mejora de las condiciones físicas de las áreas de trabajo, entre otros.

## **4. Ampliar la plantilla de instructores internos.**

En el corto plazo instituir en el organismo, el cargo de instructor interno, cuyas funciones genéricas sean la impartición de cursos y la elaboración y/o actualización de materiales didácticos.

## **5. Impulsar la cooperación internacional**

Es fundamental que el Correo mexicano asegure la cooperación de los correos públicos en el mundo y el apoyo de los Organismos rectores UPU y UPAEP, para el desarrollo e implementación de estrategias orientadas a la modernización del servicio y capacitación de los empleados.



## CONCLUSIÓN

Dentro del sistema de comunicaciones en México, el Servicio Postal Mexicano tiene un papel de especial relevancia, ya que aún cuando en la actualidad el avance tecnológico en este sector, conlleva la creación de modernos medios de comunicación electrónica, como el internet y el correo electrónico, aunado a los ya existentes como el teléfono y el fax, las condiciones territoriales y económicas predominantes en el país, no han permitido el establecimiento de estos nuevos medios en la totalidad de comunidades del territorio nacional.

De esta manera, la cobertura de servicios avanzados de comunicación es limitada, principalmente a comunidades en las que se cuenta con la infraestructura necesaria para su instalación y los habitantes tienen la posibilidad económica de pagar el servicio, representando la existencia de clientes potenciales.

Es así que el correo en México constituye hoy día el medio de comunicación que garantiza el cumplimiento de esta misión social tan importante del Estado, impulsando con ello la integración social, ya que su amplia infraestructura de servicio cubre al 100% de la población en todo el territorio nacional a precios accesibles. Paralelamente, el correo a través de su historia ha demostrado ser un motor del desarrollo económico y comercial en el país, facilitando dichas actividades.

Tomando en cuenta que una de las tendencias contemporáneas es privatizar a las empresas públicas que no logren su autosuficiencia financiera y rentabilidad, es necesario vislumbrar que la consolidación de un hecho de esta magnitud en el Servicio Postal Mexicano, sería lamentable; ya que como se ha analizado en esta investigación, la experiencia histórica del correo ha demostrado, que funcionando como empresa privada, se tiende prioritariamente a operar con estrategias y acciones orientadas al lucro, lo cual conlleva a la desorganización del sistema postal en el país; cuyas consecuencias son:

- Disminución del bienestar de los ciudadanos, al poner nuevamente en peligro la comunicación postal de toda la población, ya que se dejarían desprotegidos principalmente a los habitantes de comunidades que no representen beneficio económico por la prestación del servicio; dificultando el desarrollo de las actividades y relaciones comerciales en las mismas.

La globalización de la economía mundial ubica a las empresas, incluyendo a los correos públicos, en mercados nacionales e internacionales altamente competitivos, ante lo cual la estrategia planteada por los organismos rectores internacionales de la actividad postal mundial, es la modernización de estas empresas, traducida en garantizar a los clientes los niveles de calidad requeridos, en cuanto a seguridad y oportunidad, así como atención eficiente y amable en la prestación de los servicios postales.

La certificación de procesos, es considerada como el medio a través del cual se garantiza a los clientes, que los productos y/o servicios de las empresas cumplen con los niveles de calidad mínimos establecidos a nivel mundial, de ahí la necesidad apremiante para las empresas de certificar sus procesos, que les permita a las ya existentes, mantener su posicionamiento en el mercado y a las de nueva creación, abrirse las puertas de entrada con una carta de presentación de aceptación internacional.

La certificación significa tanto para el gobierno como para la administración pública, que sus empresas subsistan en los mercados local e internacionales, con niveles de competitividad que les permitan alcanzar su autosuficiencia financiera y rentabilidad, a fin de continuar cumpliendo con la misión para la cual fueron creadas; por tanto es responsabilidad del Estado a través de la definición de políticas públicas, impulsar la certificación de las mismas.

En este sentido el gobierno de México así como el Servicio Postal, tienen el reto de capitalizar la amplia experiencia del correo, su infraestructura y cobertura de servicio, así como aprovechar y fomentar la cooperación internacional de los correos públicos más desarrollados a nivel mundial. Por eso es importante posicionarse en los mercados nacional e internacional como líder frente a los correos privados, que le permitan garantizar mejores condiciones de trabajo y vida para sus empleados y generar recursos por encima de los necesarios para subsistir.

El Servicio Postal Mexicano ha iniciado su proceso de certificación, para satisfacer en forma eficiente a sus clientes internos y externos, conciente de que el contar con clientes satisfechos, garantizará la permanencia de un correo nacional capaz de competir con las empresas privadas del ramo, además de mantener su carácter de actividad estratégica.

Dentro de este contexto, la capacitación en el organismo se está revigorizando con visión integradora, para contribuir como parte esencial en el inicio, durante y después de los diversos procesos de certificación, no sólo en la formación de sus empleados para el desempeño eficiente de sus tareas, sino para generar una cultura de capacitación orientada al cumplimiento de las necesidades de los clientes externos e internos, como son: oportunidad, seguridad, imagen, honestidad y ética profesional.

**En este sentido, corresponde a la administración pública delimitar los alcances inherentes a la capacitación; así como establecer las políticas y estrategias generales que unifiquen e impulsen su integración con aquellos factores que en conjunto son decisivos no sólo para el logro de los objetivos institucionales, sino para mantener la estabilidad de las organizaciones tales como: propiciar un adecuado clima laboral, establecer canales efectivos de comunicación, ofrecer oportunidades de desarrollo a los empleados y garantizarles adecuadas condiciones laborales, tener líderes competentes e impulsar una cultura laboral fincada en los valores de eficacia y eficiencia demandados.**

## BIBLIOGRAFÍA

1. García Morales, Rolando, *¿Qué es la capacitación?*, Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales, S.C., México, s/f, 50 pp.
2. Ishikawa, Kaoru, *¿Que es el control total de calidad? La modalidad japonesa*, Norma, Colombia, 1993, 209 pp.
3. Lamprecht, James L., *Gula interpretativa de ISO 9001-2000*, Panorama, México, 2002, 215 pp.
4. López Quijas, Héctor, *Sistemas de calidad simples y rentables*, Universidad de las Américas, México, 2001, 82 pp.
5. Münch, Lourdes, *Más allá de la excelencia y de la calidad total*, Trillas, México, 1992, 205 pp.
6. Novelo Rosado, Sergio A., *El mito de la ISO 9001:2000 ¿Es esta norma un sistema de calidad total?*, Panorama, México, 2002, 84 pp.
7. Pérez Olvera, José Eulalio, *Informe académico de actividad profesional: La capacitación en el Servicio Postal Mexicano como actividad profesional 1982-1996*, México, 1997, 79 pp.
8. Reza Trosino, Jesús Carlos, *El ABC del administrador de capacitación*, Panorama, México, 1995, 144 pp.
9. Reza Trosino, Jesús Carlos, *Como desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las organizaciones*, Panorama, México, 1995, 224 pp.
10. Secretaría de Comunicaciones y Transportes, *Historia del Correo en México*, México, 1970, 74 pp.
11. Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *Norma que establece el esquema general de capacitación para la Administración Pública Federal*, México, 2001, 110 pp.
12. Servicio Postal Mexicano, *La Quinta Casa de Correos*, Crónica del Servicios Postal en México, edit. Museográfica S.C., México, 1990, 175 pp.
13. Servicio Postal Mexicano, *El cartero, una imagen, un personaje*, Acocui S.A de C.V., México, 1992, 111 pág.
14. Servicio Postal Mexicano, *Prontuario Estadístico*, México, 2002, 103 pp.

15. Servicio Postal Mexicano, *El comité rector de calidad: su funcionamiento y responsabilidades de sus integrantes, Programa de Certificación ISO 9001:2000*, México, 2002.
16. Servicio Postal Mexicano, *Programa Modular 1990-1994*, México, 1990.
17. Servicio Postal Mexicano, *Programa Integral de Capacitación, 1995-2000*, México, 1995.
18. Servicio Postal Mexicano, *Manual de Organización Institucional*, México, 1994.
19. Servicio Postal Mexicano, *La Capacitación: Una experiencia en el sector público*, México, 1995.
20. Servicio Postal Mexicano, *Boletín Informativo: Programa de Certificación ISO 9001:2000*, No. 2, México, 2002, 4 pp.

## BIBLIOGRAFIA DE CONSULTA

1. Calderón Córdova, Hugo, *Manual para la administración del proceso de capacitación de personal*, Limusa, México, 1990, 129 pp.
2. Giral Barnes, José, *Cultura de efectividad*, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1993, 227 pp.
3. Mendoza Núñez, Alejandro, *Manual para determinar necesidades de capacitación*, Trillas, México, 1991, 139 pp.
4. Reza Trosino, Jesús Carlos, *Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones*, Panorama, México, 1995, 115 pp.
5. Unión Postal Universal, *Guía para el desarrollo de los recursos humanos en el sector postal*, Berna, Suiza, 1998.

## CONSULTA INTERNET

- <http://www.correo.com/InformaciónInstitucional/datos/historiayactualidad.htm> Uruguay, 2002, 14 pp.
- <http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/dgo/correos.htm>, Perú, 2002, 16 pp.
- <http://www.correoargentino.com.or/instituc/verd.htm>, Argentina, 2002, 42 pp.
- [http://www.islagrande.com.or/correos\\_de\\_cuba](http://www.islagrande.com.or/correos_de_cuba), 2002, 4 pp.
- [http://www.correios.com.br/conheca\\_correios.htm](http://www.correios.com.br/conheca_correios.htm), Brasil, 2002, 28 pp.
- <http://www.minter.gob.sv/correos/htm/direccióngeneraldecorreos.elsalvador>, 2002, 3 pp.
- <http://www.correos.es/españa>, 2002, 16 pp.
- <http://www.correos.ch/chile>, 2002, 23 pp.
- <http://www.adpostal.gov.co/colombia>, 2002, 3 pp.
- <http://www.foropostal2002.com/foropostaleuropaamerica2002>, 2002, 6 pp.
- <http://www.upaep.com.uy>, 2002, 4 pp.
- <http://www.monografias.com>, *Investigación sobre ISO 9001*, 2002, 7 pp.
- <http://www.monografias.com>, *El proceso de certificación*, 2002, 16 pp.
- <http://www.monografias.com>, *Sistemas de calidad y costos asociados en la calidad*, 2002, 5 pp.
- <http://www.calidad.com>, *Preguntas más frecuentes sobre la calidad*, 2002, 9 pp.
- <http://www.geocities.com>, *Sundevil\_rvh/Certific.htm*, 2002, 3 pp.
- <http://www.gestiopolis.com>, *Normas de Calidad*, 2002, 21 pp.
- <http://www.idbamerica.org>, *El correo prospera en la era de la cibemática*, 2002, 3 pp.