



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA  
DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA  
DIRECCIÓN GENERAL DE CENTROS DE FORMACIÓN  
PARA EL TRABAJO

**T E S I S**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA  
COMUNICACION**

PRESENTA:

**BEATRIZ EUGENIA HERNÁNDEZ FERNÁNDEZ**  
Nº CUENTA: 8939031-7

**ASESOR: VIRGINIA RODRIGUEZ CARRERA**



CIUDAD UNIVERSITARIA, D.F. 2011



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.

<b>ÍNDICE</b>	<b>Página</b>
<b>Introducción</b>	<b>3</b>
<b>CAPITULO 1. FUNDAMENTOS DE LA CREATIVIDAD</b>	
1.1. Creatividad y ser creativo	4
1.2. Estrategias para desarrollar la creatividad	7
1.3. Impedimentos de la creatividad	19
1.4. Hacia la empresa creativa integrada	20
<b>CAPITULO 2. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>	
2.1. Que es la Comunicación organización y su definición	20
2.2. Función de la Comunicación organización	22
2.3. Características de la Comunicación organización	23
2.4. Tipos de Comunicación organización	24
2.5. Beneficios de la Comunicación organización	27
2.6. Cómo se crea la Comunicación organización	29
2.7. Factores que determinan la motivación	33
<b>CAPITULO 3 ANÁLISIS DE AMBIENTE LABORAL DGCFT</b>	
3.1. Que es la DGCFT	36
3.2. Historia	37
3.3. Características	39
3.4. Funciones	40
3.5. Organización	40
3.6. Situación laboral actual	51
3.7. Análisis del ambiente laboral	56
<b>CAPITULO 4 PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>	
4.1. Estrategia	57
4.2. Implementación	60
<b>Conclusiones</b>	<b>65</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>69</b>
<b>Anexos</b>	

## Introducción

Actualmente las empresas, organismos e instituciones son conscientes de lo vulnerable que resulta una comunicación fragmentada, ya que éstos incidentes podrían dañar su reputación, por lo cual, el esfuerzo por conseguir una coherencia en todas las formas de comunicación, tanto interna como externa tiene un alto impacto en la imagen institucional, en gran parte debido a que ésta comunica al interior como al exterior, por lo cual se debe atender la calidad y eficiencia en la interacción de los mensajes que emite hacia sus distintos públicos.

Lograr una comunicación motivada y eficaz en la calidad de los tipos de mensajes y a su vez en los flujos de comunicación formales. Es necesario para cualquier institución planificar sus acciones comunicativas, de tal manera que conserven coherencia que oriente hacia los objetivos institucionales.

Los conceptos de creatividad y comunicación organizacional son el punto de partida para adentrarse al conocimiento de diversas opciones de práctica que guían los pasos a emprender una estrategia de comunicación organizacional para el Área central de la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo y explorar las posibilidades de cambio.

Elaborar programas de inducción, con el fin de propiciar actitudes colectivas que ayuden a comprender la postura y comportamientos que se generan al interior de cada Área que conforma la DGCFT, permitirá construir canales confiables, sostenidos y flexibles de comunicación entre todos los miembros; desarrollar una visión compartida de los objetivos de la institución, de los medios para ejecutar el plan de trabajo y la constancia de lograr una coherente y consiente actitud por trabajar juntos para compartir y ser cada vez mejores individuos.

Ideas, actitud y valores son los tres elementos en los que se han cifrado la creación de una cultura, por lo que el desarrollo de contextos favorables para un mejor entendimiento, repercutirá sobre la participación de los integrantes de la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo, mejorando la motivación y el compromiso, generando mejores rendimientos, además de reflejar un cambio externo.

Para ello, la identidad requiere de un proceso dinámico para el desarrollo de innovadoras potencialidades. La identidad corporativa provoca en la institución, la noción de que la posesión de su personalidad transmitida en imagen es imprescindible para funcionar en los tiempos actuales.

Con este trabajo se pretende hacer conciencia de que la comunicación es más que la interacción simbólica de al menos dos participantes que comparten un código en común y responden en función del estímulo del otro, a nivel empresarial e institucional, las organizaciones se comunican hacia su interior y con su entorno.

Atraer la atención a la inversión en el “capital humano”, como clave de prosperidad, sobre todo mediante la educación, mejora en la calidad y duración de la vida. Saber desarrollar la creatividad, como se relaciona con la comunicación interna de una organización y cómo influye la motivación en el liderazgo.

A fin de atender lo anterior, el proyecto se estructura en cuatro capítulos, el primero, está dedicado a la creatividad debido a que la clave para que una institución trascienda al aprovechar al máximo el capital humano en la generación de ventajas competitivas que permitirán adoptar de manera ágil a los requerimientos cada vez más demandantes en un mundo globalizado.

El segundo capítulo deriva de la comprensión de la función, características y beneficios de la comunicación organizacional y como es que el liderazgo influye en la integración de un ambiente laboral que motive a la excelencia.

En un tercer capítulo se hace referencia a la trayectoria y evolución de los Centros de Capacitación, a los orígenes de la institución, sus funciones, y organización con el fin de mejora continua tener un punto de partida al diseñar la estrategia de comunicación organizacional que se aplicará en procedimiento cascada al Área Central de la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo comenzando por la Subdirección de Vinculación y Apoyo Académico.

Finalmente el cuarto capítulo describe la propuesta de estrategia ya en la aplicación directa al Área Central de la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo. Cabe destacar que el presente estudio, se considera de gran importancia, ya que en la actualidad, la investigación en el área de la Comunicación Corporativa se ha convertido en una herramienta metodológica de gran utilidad para el alcance de las metas a nivel empresarial.

## **CAPITULO 1. FUNDAMENTOS DE LA CREATIVIDAD.**

### **1.1 Creatividad y ser creativo.**

Antes se consideraba que la creatividad era asunto de privilegiados, sin embargo hoy en día se ha demostrado que la creatividad corresponde a todos los seres humanos sin discriminar especialidad. Es para ello necesario que los investigadores trataran a la creatividad en diferentes disciplinas: como biología, psicología, antropología, entre otras.

La palabra “creatividad la introdujo en el lenguaje científico J.P. Guilford en 1950 en un coloquio de psicología en Estados Unidos, mediante los principios que la caracterizan:

1. Todo el mundo tienen capacidad para crear
2. La creatividad puede ser desarrollada y convertirse en un tema de aprendizaje

La creatividad efectúa cambios profundos en el sistema de pensamiento humano y logra ser seres humanos con mayor nivel de autoconfianza y autocontrol.

A continuación, algunas definiciones de creatividad:

“Creatividad es la capacidad humana de producir contenidos mentales de cualquier tipo que pueden considerarse nuevos o desconocidos: Puede tratarse de una actividad de la imaginación o de una síntesis mental y puede implicar la formación de nuevos sistemas y de nuevas combinaciones de información ya conocidas, así como la transferencia de relaciones conocidas a situaciones nuevas. Esta actividad puede adoptar forma artística, literaria, técnica, científica o de cualquier otro aspecto, y se caracteriza en todo momento por su intencionalidad y por estar dirigida a un fin determinado, por más que el producto resultante pueda no ser prácticamente aplicable de un modo inmediato e incluso poseer imperfecciones”<sup>1</sup>

“Creatividad es el resultado de la interacción de un sistema compuesto por tres elementos: una cultura que contiene reglas simbólicas, una persona que aporta novedad al campo simbólico y un ámbito de expertos que reconocen y validan la innovación. Los tres son necesarios para que tenga lugar una idea, producto o descubrimiento creativo”<sup>2</sup>

“La creatividad en una información no suele ser siempre suficiente para provocar un deseo y un factor importante en la eficacia de la comunicación, tiene mucho que ver con la originalidad. Esta novedad del mensaje está condicionada por el conocimiento y la posibilidad de reconocimiento en la percepción del receptor y puede motivar a la participación creativa. El interés, la originalidad, talento, ilegibilidad dependen del ingenio y preparación profesional, su significación se manifiesta en contexto de la comunicación entre el emisor y el receptor, dependiendo de las características socioculturales de uno y otro”<sup>3</sup>

El término de creatividad tal y como se usa, se refiere a tres realidades... el primer uso se refiere a las personas que expresan sentimientos inusitados, que son interesantes y estimulantes, se aplica a las personas que parecen inusitadamente brillantes. La segunda forma como se puede aplicar el término es usado a las personas que experimentan el mundo de manera novedosa y original, que

---

<sup>1</sup> Miguel Ángel Echeverría, *Creatividad y Comunicación* España, GTE., 1995 p. 35-36.

<sup>2</sup> Csikszentmihaly Mihaly, *Creatividad* Barcelona, Ed. Paidós Transiciones., 1998 p. 20.

<sup>3</sup> *op cit* p. 85

pueden hacer descubrimientos importantes de los que solo ellos saben. El ultimo uso del término designa a individuos que han cambiado nuestra cultura en algún aspecto importante...”<sup>4</sup>

De acuerdo a las definiciones, los criterios para señalar si una persona es o no creativa son muy subjetivos, puesto que están determinados por una cultura, un momento histórico, la difusión que se le dé a su trabajos. Los elementos que se consideran para desarrollar creatividad son el interés, el talento y la preparación.

La creatividad, cuyo fin es enseñar a trabajar en su totalidad, desemboca en nuevas definiciones de la inteligencia: ésta no se define solo como una “aptitud por resolver de forma rápida los problemas lógicos”, si no que integra además una dimensión que Guilford llamó “divergencia” y que es, simplemente, la capacidad de producir un gran número y variedad de ideas.

En cada persona existe un potencial creativo innato esperando la oportunidad para desarrollarse y expresarse, sólo se necesita el marco adecuado que se logra a través de la técnica, la voluntad y la motivación.

Mihaly C. en su libro creatividad distingue tres clases: talento, que es una forma de destreza innata para hacer algo muy bien; ser experto que es la capacidad de ejercitar una actividad y que por lo menos se desarrolla diez años . Y la genialidad que corresponde a una cuestión genética.

Por otro lado se pueden distinguir tres componentes de la creatividad:

- ❖ El conjunto de reglas y procedimientos simbólicos
- ❖ La creatividad que está inserta en un ámbito donde incluye a aquellos individuos que actúan para generar ideas o productos nuevos.
- ❖ Cuando el individuo usa los símbolos con un dominio que le permite distribuir sus ideas en un campo oportuno o nuevo.

La creatividad es un recurso humano que solo se alcanza estando en niveles altos de excelencia personal. Ser creativo implica: dar “ser al no ser”, es decir crear algo que no existía antes, desde una idea, un concepto, una propuesta, que enriquezca el planteamiento original, de donde se parte.

Abraham Maslow sitúa la creatividad en el nivel más alto de su pirámide, junto con la productividad y la trascendencia. Solo siendo creativo es posible ser productivo y trascender con la propia obra.

---

<sup>4</sup> ) op cit p. 43 45

El término de creatividad, está de moda, porque efectúa cambios dentro del pensamiento humano, logrando que los colaboradores de un organismo tengan la capacidad de producir, crear para crear, logrando la autoconfianza, teniendo voluntad y motivación.

La creatividad es un método que se aprende. La persona es creativa por naturaleza pero el cerebro humano no está diseñado para crear, el cerebro recibe información del exterior y crea pautas que repite. La herramienta de la creatividad puede aprenderse a cualquier edad, se aplica en los diferentes tipos de pensamiento, otorga fluidez en la percepción: reemplaza el “es” por el “puede ser”, reconoce los esquemas mentales que utilizamos y los resultados que obtenemos, “da forma” a una idea inexistente, trabaja de la solución al problema, busca el perfeccionamiento; encontrar una “manera mejor” de llevar a cabo una idea inexistente, permite la resolución de problemas: ante la actitud de “detectar problemas”, “proponerse tareas” a fin de evitar que se produzcan por “visión anticipada”, apertura ante la oportunidad: saber en qué momento y no en otro”, estimula la motivación: esperanza de encontrar una idea valiosa, proporciona pensamiento proactivo: actitud de apertura ante un posible cambio.

Para producir creatividad hay que conocer el proceso de “darle ser” a algo, al igual que el significado del arte y aplicarlo al pensamiento individual de cada quien. Entender que la mejor obra de arte es la propia vida a través de descubrir la ruta para convertirse en “ser humano” identificando el proceso de autorrealización humana.

De acuerdo a lo anterior, puedo decir que la Creatividad es una actitud, es la capacidad de resolver problemas a través de diferentes soluciones, ya que posee instintos de conservación, auto engrandecimiento, tendencias expansivas para explorar nuevos campos necesidad de disfrutar, arriesgar y para ello también requiere de estímulos exteriores para motivar su conducta hacia cambios de paradigmas necesarios. Hoy en día muchas empresas invierten grandes cantidades de dinero y tiempo intentando incrementar la creatividad de sus empleados, esperando conseguir ventaja competitiva en el mercado. Lo anterior lo podemos observar en empresas transnacionales en nuestro país y extranjeras; en México hay una incipiente necesidad de implementar propuestas para desarrollar creatividad.

## 1.2 Estrategias para desarrollar la creatividad

Alex Osborn, creador de la técnica grupal, **Brainstorming (lluvia de ideas)** como afirmaba que: “la pregunta es la más creativa de las conductas humanas”, lo que permite que una serie de preguntas que pueden ser aplicadas en la exploración de un problema.

Por lo que es necesario hacer una lista de control con todos los enfoques que sean posibles, y, así, abrir la perspectiva que se tiene del problema o para la percepción de nuevos usos, aplicaciones o posibilidades de un producto o de un servicio.

Tras el planteamiento de las preguntas y sus correspondientes respuestas, se tiene la perspectiva para abordar y pasar a la etapa de generación de ideas.

Materiales: pizarra o cuaderno para apuntar, reloj

Humanos: facilitador o coordinador, secretario, participantes

Etapas del proceso:

### **1°. Calentamiento:**

Inducción de objetivo al grupo para un coordinado funcionamiento colectivo.

### **2° Generación de Ideas:**

Se establece un número de ideas a las que se quiere llegar.

Se establece un tiempo durante el que se va a trabajar.

Y las reglas fundamentales

- Toda crítica negativa está prohibida
- Toda idea es bienvenida
- Tantas ideas como sea posible
- El desarrollo y asociación de las ideas es deseable

### **3° Trabajo con las ideas**

Las ideas se pueden mejorar mediante la lista de control

Se pueden utilizar las siguientes técnicas para variar la forma de trabajarlo:

- ✓ El trabajo de grupo es complementado y/o sustituido por el trabajo individual o por contactos grupales.
- ✓ La comunicación verbal puede ser cambiada por la comunicación escrita.
- ✓ La reunión de ideas sin valoración es interrumpida por fases de valoración.
- ✓ El comienzo sin ideas es modificado mediante un inicio con un “banco de ideas”

- ✓ La reunión constructiva de estímulos es complementada por una compilación de desventajas
- ✓ La integración espontánea de ideas puede ser complementada y/o sustituida por una integración sucesiva.
- ✓ La lista de control puede ser complementada y/o cambiada por estímulos visuales.

#### 4° Evaluación.

Tras la generación de ideas, el grupo establece los criterios con los cuales va a evaluar las ideas.

Una segunda técnica es el método creativo desarrollado por Charles S. Whiting que complementa al Brainstorming cuando ya parece que el proceso se estanca, su utilidad nace del principio: **combinar lo conocido con lo desconocido** fuerza una nueva situación.

**1ª posibilidad:** se recuerdan los principios de la generación de ideas:

- Toda crítica está prohibida
- Toda idea es bienvenida
- Tantas ideas como sea posible
- El desarrollo y asociación de las ideas es deseable

Se pregunta al grupo y se hace hincapié en forzar conexiones

- Compartir cada miembro sus ideas.

Tomar nota de todas las ideas, incluso las que se consideren obvias o reiterativas. La manera de realizar la dinámica es análoga al brainstorming.

**2ª posibilidad:**

Como técnica especial de **Relaciones Forzadas**, la “descomposición”, el objeto o situación social se descompone en sus partes constitutivas:

- Problema o situación
- Descomposición de elementos

-Selección de la palabra de la lista de palabras al azar (Kent – Rozanoff) y se procede a conectar las asociaciones que suscita la palabra seleccionada con las características del problema.

-Cada uno de los elementos descompuestos se combinan entre si y se intenta surgir de ahí las ideas. Se pueden desarrollar más ideas por medio de la asociación artificial de estos conceptos.

## Scamper

Es una lista de preguntas que estimula la generación de ideas Bob Eberle complementa en este mnemotécnico (que ayuda a recordar)

S: ¿Sustituir?

C: ¿Combinar

A:¿Adaptar?

M:¿ Modificar?

P:¿ Utilizarlo para otros usos?

E:¿ Eliminar o reducir al mínimo?

R:¿ Reordenar?=¿Invertir?

Puede ser utilizada junto a otras técnicas en el proceso divergente de la generación de ideas.

### 1º Establecimiento del problema,

El problema ha sido reformulado y es el momento de generar ideas para su solución.

### 2º Planteamiento de las preguntas SCAMPER.

**Sustituir** (sustituir cosas, lugares, procedimientos, gente, ideas...)

**Combinar** (Combinar temas, conceptos, ideas, emociones...)

**Adaptar** (Adaptar ideas de otros contextos, tiempos, escuelas, personas...)

**Modificar** (Añadir algo a una idea o un producto, transformarlo)

**Utilizarlo para otros usos** (extraer las posibilidades ocultas de las cosas)

**Eliminar** (Sustraer conceptos, partes, elementos del problema)

**Reordenar** (o invertir elementos, cambiarlos de lugar, roles...)

### **3° Evaluación de las ideas.**

Durante este proceso se han generado respuestas a las preguntas planteadas. Muchas de ellas serán ideas que deben de ser evaluadas poniendo de acuerdo a unos criterios que pueden ser elaborados por los componentes de grupo o que ya han sido establecidos con anterioridad.

#### **Técnica de LISTADO DE ATRIBUTOS**

Es una técnica creada por R.P. Crawford, y es ideal para la generación, mejora de servicios o utilidades. Igual que en las anteriores se debe hacer un listado de las características o de los atributos del producto o servicio que se requiere mejorar, para explorar nuevas vías que permitan cambiar la función o mejorar cada uno de esos atributos. Cuantas más preguntas para cada atributo, ¡mejor!

#### **Técnica de ANALOGIAS**

Gordon, creador de la Sinéctica (método creativo basado en el uso de analogías) Consiste en resolver un problema rodeándolo: se trata de poner en paralelo mediante este mecanismo unos hechos, conocimientos o unas disciplinas distintas. Comparar ese problema o situación con otra cosa.

#### **BIÓNICA**

Es un procedimiento utilizado en el campo tecnológico para descubrir nuevos aparatos inspirándose en los seres de la naturaleza, comúnmente en los seres vivos. Requiere de la intervención de los especialistas con objeto de descubrir las soluciones del mundo vivo y ser capaz de trasladarlas a nuevos aparatos.

#### **CREAR EN SUEÑOS (SLEEP WRITING)**

Es la técnica de crear durante el sueño, ya que científicos consideran la posibilidad creativa de que las imágenes surgidas se traduzcan en ideas originales, ya que el inconsciente se manifiesta con más facilidad, pues los bloqueos existentes en la consciencia desaparecen y las ensoñaciones aparecidas pueden ser el principio de la solución.

Por lo que si hay un problema que reclama nuestra atención, conviene dejar un papel y lápiz para anotar inmediatamente los sueños, imágenes, asociaciones, que nos lleguen a la mente, antes de poder conciliar el sueño.

Estas anotaciones se comentan luego en el grupo para ver si es posible extraer material que sirva para resolver el problema. Para poder aprovechar esta técnica, se recomienda organizar las sesiones de trabajo del grupo por la tarde e interiorizar los elementos del problema antes de ir a dormir.

## **MÉTODO DELFOS**

También conocido como método Delphi. Es un método para el análisis y la resolución de problemas abiertos, es utilizado en marketing y prospectiva para anticiparse a las tendencias del futuro. Fue desarrollado por la Rand Corporation a mitad del siglo XX.

Se requiere de la participación de un coordinador que sintetiza, agrupa y comunica las respuestas de los expertos de manera anónima. Cada experto responde a las soluciones que les va aportando el coordinador con nuevas respuestas, éstos deben ser personas que conozcan bien el problema que se les expone, que procedan de diferentes campos, con el fin de obtener una visión más rica del problema. El coordinador se encarga de ir cerrando el problema tras distintas respuestas que se han ido obteniendo. No precisa de la constitución formal de un grupo, ya que no permite que se reúnan en ningún momento las personas que intervienen.

## **ANÁLISIS MORFOLÓGICO**

Es una de las técnicas más valiosas para generar gran cantidad de ideas en un tiempo establecido, consiste en descomponer un concepto o problema en sus elementos esenciales o estructuras básicas, con sus rasgos o atributos se construye una matriz que nos permitirá multiplicar las relaciones entre tales partes.

Es una técnica muy adecuada para generar ideas en un trabajo exploratorio, muy apropiada para:

- Nuevos productos o servicios o modificaciones a los que ya existen.
- Aplicaciones para nuevos materiales
- Nuevos segmentos del mercado
- Nuevas formas de desarrollar una ventaja competitiva
- Nuevas técnicas promocionales para productos o servicios
- Identificación de oportunidades para la localización de nuevas unidades empresariales.

**Ejemplo:**

Un editor está buscando nuevos productos y decide trabajar con cuatro parámetros: clases de libros, propiedades de los libros, procesos de edición y formas de información.

Matriz de las ideas para la editorial

	<b>CLASE</b>	<b>PROPIEDADES</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>FORMAS</b>
1	Ficción	Sonido (audio, libros)	Adquisición de originales	Libros para regalo de gran formato
2	No ficción	Color	Producción	Boletín
3	Clásicos	Textura	Marketing	Antologías
4	Libros “como” (cocina, cuidado del hogar, etc	Responsabilidades Sociales	Distribución tradicional o no tradicional	Software
5	Negocios	Ilustraciones	Software de escritura	Encuadernado
6	Libros de texto	Esencia: papel o disco flexible	Saldo	Rústica
7	Infantiles	Olor	Publicidad	Premio
8	Religión	Ejercicios, juegos, rompecabezas	Tiempo desde el manuscrito al producto acabado	Revista
9	Misterio	Sabor	Conocimiento o entretenimiento	Hojas Sueltas
10	Deportes	Forma grande, pequeña o estructura rara	Diseño y Formato	Empaquetado con otros productos

**SOLUCIÓN CREATIVA DE PROBLEMAS EN GRUPO (Modelo CPS)**

Las siglas CPS son de Creative Problem Solving, y refiere un método para la solución creativa de problemas, inicialmente lo creo Alex Osborn y complementado más tarde por Sidney Parnes.

Este método nos ofrece un esquema organizado para crear técnicas específicas de pensamiento crítico y creativo, consta de seis etapas:

Preparación, construcción o formulación del problema

1° Formulación del objetivo: deseo, sueño, o lo que se desee cambiar

- 2° Recoger información necesaria para abordar el problema: datos, sensaciones, sentimientos, percepciones, etc.
- 3° Reformular el problema
- 4° Generación de ideas
- 5° Seleccionar y reforzar ideas
- 6° Establecer un plan de acción

Para llegar a las ideas hay dos fases:

-  1° **divergente**: de pensamiento fluido con vistas a generar el mayor número de ideas
-  2° **convergente**: para seleccionar ideas que nos parecen mejores.

Las ideas más prometedoras hay que desarrollarlas para encontrar una solución al problema, entonces del análisis de las ideas se descubren soluciones y practicarlas

### **TÉCNICA CLASICA:**

Fases del proceso creativo a través del cual se producen ideas, mediante una técnica operativa que puede ser aprendida y controlada.

1. Recopilación de información relacionada con el problema.
2. Trabajo de las ideas recopiladas, asimilación de la información.
3. Incubación inconsciente, buscar una cierta relajación mental, reduciendo el funcionamiento racional de la inteligencia y enriqueciéndose con distracciones estimulantes de la imaginación y las emociones como escuchar música o al ir al teatro.
4. Inspiración o surgimiento de la idea
5. Configuración final y desarrollo de la idea. Aplicación. Hay que comentar la idea y someterla a todo tipo de pruebas de validación, comentarios y juicios críticos de personas competentes en la materia. Puede ser o no ser una solución, en este caso se considerará como una fase intermedia de incubación con reintegración al proceso.

Algunos autores creen que existe una última fase de difusión y socialización de la creación.

Es preciso considerar:

- Una idea es una nueva combinación de elementos viejos y
- La posibilidad de elaborar nuevas combinaciones aumenta la capacidad de ver relaciones.

## **RELAJACIÓN**

Este ejercicio no representa complicación, se requiere de unos minutos y disposición, tiene beneficios como: sensación de recuperación, elimina tensiones, activa la circulación, estimula la imaginación y la intuición, potencia la concentración y la atención.

## **EL PENSAMIENTO MEDIANTE IMÁGENES: LA VISUALIZACIÓN.**

Esta técnica se basa en la idea de que el lenguaje estructura el pensamiento de una forma lógica para posibilitar la comunicación, produce un control del pensamiento consciente. Pero si se da prioridad a la parte no verbal o visual sobre la verbal, se consigue mayor rapidez y versatilidad de éste.

### **Aplicaciones:**

- Anticipar la vivencia de sensaciones ante cualquier evento que nos sea importante.
- Reducir ansiedad, mayor rendimiento.
- Control de las variables ambientales
- Anticipar espacios futuros, es decir, orientar la imaginación hacia la producción de ideas.

### **Para realizarlo**

Póngase cómodo, elija un lugar tranquilo donde no haya interrupciones, evádase de sus problemas, concéntrese solo en Ud.

Es importante intente representar la imagen del objeto en la mente a través de los cinco sentidos y conservarla durante todo el tiempo de realización.

Solo piense en imágenes y sensaciones, deje que fluya, no utilice su lenguaje interno. Practique con distintos objetos: conseguirá que las sensaciones sean más intensas.

## **Metodología: El aprendizaje del proceso creativo a través de los mitos de la Grecia y Roma Antiguas**

Es una dramatización con el uso de papeles de los mitos. Es la suma de Mitología y Metodología, enseña el proceso creativo de manera sencilla.

Los participantes son invitados a desarrollar roles de los mitos en una dramatización. Una de las personas es invitada para ser cliente, aquel que tiene un problema, un deseo, un sueño para realizar, durante la dramatización todos los personajes de la mitología, generan ideas y contribuyen en la selección de la mejor, debatiendo las metáforas empleadas.

### **IDEART**

Es la técnica de generación de ideas que utiliza estímulos visuales, habitualmente pinturas. Se puede utilizar de forma grupal o individual. Juega un papel muy importante la capacidad analógica de los usuarios de la técnica, quienes deberán usar frases y movimientos creativos del tipo:

Esto se parece a nuestro problema en que...

Este aspecto de la lámina o dibujo está relacionado con...

¿Y si hiciéramos como...?

Nuestro nuevo producto es como... porque...

Funciona ante un determinado foco creativo, se escoge de manera intuitiva una lámina que pueda generar analogías y asociaciones, describir la lámina y “jugar” con los conceptos que de ella puedan derivarse (construir historias, detectar aspectos ocultos, fabular, hacer comparaciones, etc.)

Posteriormente, se tratará de “forzar” conexiones entre el foco creativo y la lámina

### **TRIZ**

Algoritmo para la Resolución de Problemas Inventivos (ASIT), ARIZ en su acrónimo ruso, una simplificación; TRIZ. Es la técnica para generar ideas ingeniosas ante problemas tecnológicos principalmente. Recoge una serie de principios que la persona debe aprender permitiéndole analizar un problema, moderarlo, aplicar soluciones estándar e identificar ideas inventivas. Este método aporta cinco principios fundamentales:

1. **Funcionalidad y sistémica:** Nuestro entorno tiene sistemas con elementos o subsistemas interrelacionados entre sí, que aportan una función a algún otro sistema.
2. **Idealidad:** lo importante de un sistema es la función que aporta
3. **Uso de recursos:** Las invenciones y avances más ingeniosos son los que sustraen elementos; y aprovechan, para resolver
4. **Pautas acerca del origen y evolución de los sistemas y de la tecnología:** El análisis de documentos de patentes que dio lugar a ésta técnica, identificó una serie de pautas que nos ayudan a predecir cómo puede evolucionar un sistema, así como determinadas configuraciones tecnológicas.
5. **Contradicciones:** En ocasiones, mejorar un aspecto o problema supone agravar otro, entonces surge un conflicto o contradicción. La solución habitual es la del compromiso, esta técnica aporta sugerencias para “salvar” la contradicción.

Como toda técnica de creatividad, el resultado de aplicar TRIZ para resolver problemas y generar soluciones ingeniosas, requiere cierta evaluación; por lo que solo unas pocas consiguen sobrevivir aunque suelen ser de gran calidad.

## **CRE-IN**

Es una metodología que permite generar en cada persona una fuerza creativa e innovadora que le ayuda a crear situaciones positivas desde su interior hacia su realidad cotidiana.

Implica el uso de técnicas que tienen que ver con la búsqueda interna de la paz, la reflexión, el relax, la desinhibición, la concentración, la pérdida de sensación del ridículo, la risa como expresión de alegría y el llanto como descarga necesaria frente a una situación lógica, mediante el rescate del juego (actividades lúdicas) como vehículo de nuestros sentimientos, de nuestro placer, de nuestra diversión.

Las técnicas que componen esta metodología provienen del psicodrama, la musicoterapia, la expresión corporal, el yoga y los juegos teatrales; se combinan con el brainstorming, las provocaciones al azar o el collage creativo para lograr objetos determinados y admite la inclusión de otras técnicas para complementar las metas buscadas.

Considera lograr el crecimiento interior de cada participante después de escudriñar en su interior, generar sentimientos nuevos, emociones distintas, estados de ánimo diferentes que influyen en la mirada de cada grupo.

Alcanzar una óptica más imaginativa y menos estructurada, dándose cuenta que esa información está dentro de uno mismo.

Ejercitar el juego y la diversión vs el trabajo y la rutina.

Se pueden formar en el taller, personas de diversa procedencia y desconocidas entre sí con edades desparejas y objetivos, vidas, trayectorias y actitudes diametralmente opuestas, como personas con intereses opuestos o yuxtapuestos en donde sus objetivos puedan ser personales o disimiles al resto y su búsqueda absolutamente personal.

En los talleres o focos individuales se pueden conjugar el trabajo personal o el trabajo en equipo o grupo, en el caso grupal se organizan talleres o focos creadores e innovadores para los miembros de una misma empresa – organización – institución.

La diferencia radica en que este foco o taller está compuesto por personas de distintas edades y misma identidad corporativa, esta metodología ha dado buenos resultados en personas que individualmente quieren mejorar profesional o personalmente independientemente de su círculo familiar o de la empresa a la que pertenece.

CRE- IN parte de la premisa: “miramos hacia dentro y comparamos nuestro interior con lo que nos pasa en nuestro exterior, si podemos relajarnos y “volar” o “jugar”, desestructurándonos y perdiendo el miedo a sentir y gozar de las pequeñas cosas de la vida.

Crear es crear ó creer para crear. Solo si creo en mi misma, solo si tengo confianza en lo que siento y en lo que espero puedo alcanzar el estado óptimo para crear.

La confianza y el conocimiento interior son pieza fundamental y base de todo acto creativo. Innovar si no se mira desde el interior es imposible, jugar, o mejor dicho, permitirnos el juego es creer que podemos crear e innovar.

Cuando más conflictivo es el momento y más difícil sea nuestra situación, más necesitamos recobrar nuestra fuerza interior, es mayor la necesidad de recuperar nuestra autoestima, y más tenemos que relajarnos para crear soluciones “mágicas” (sinónimo de ideas que solo pueden aparecer si “dejo que aparezcan”).

Es la metodología que investiga en el interior para innovar, así mientras más creemos, más crecemos y también más creamos. Incentivar la imaginación, incorporar nuevas técnicas que me permitan ver la realidad desde el otro ángulo, incrementar mi capacidad de creación son parte del CRE-IN.

#### **4 X 4 X 4**

Es una técnica grupal, el grupo produce ideas, cada participante escribe individualmente en un papel las cuatro ideas esenciales a cerca del foco creativo, una vez que terminan, el grupo se coloca en parejas y cada pareja llega a un acuerdo y escribe las cuatro ideas esenciales, posteriormente se colocan en grupos de cuatro, y así sucesivamente hasta que el grupo entero tiene que ponerse de acuerdo, las cuatro ideas finales son el relieve cualitativo de toda la producción anterior.

Tiene que nombrarse un facilitador en el grupo para marcar los cambios aproximadamente de entre 6 y 10 minutos, según la experiencia de las personas que participan y según la cohesión que el facilitador encuentre en el grupo.

#### **TÉCNICA DE DA VINCI**

Las mentes despiertas permiten que la información entrante se organice en racimos, una buena forma de originar nuevos racimos es por medio de imágenes.

Consiste en repasar un problema, con los ojos de su mente, examine sus diferentes aspectos. Escriba el problema y reflexione sobre él durante unos minutos: ¿Que es lo que no encaja? ¿Cuales son los obstáculos principales? ¿Lo desconocido? ¿Qué es lo que quiero entender? En este momento, la manera en que lo veo es ... lo que me está molestando más es ...

Relájese, cuando se está relajado notará que su consciente intuitivo utiliza con mayor libertad las imágenes y los símbolos.

Deje que su intuición le ofrezca imágenes y símbolos que representen su situación. Proporcione un formato para el problema dibujando un límite o frontera, el propósito es separar el problema de lo que le rodea y dejar que se concentre en él. Los límites también proporcionan a su dibujo su propia atmosfera o profundidad y ayudan a establecer una unidad que tiene significado en sí misma y da significado a su dibujo.

Practique su dibujo sin una dirección consciente (hay quien utiliza la mano contraria para tener un control (hay gente que utiliza la mano contraria para tener un control menos consciente de las imágenes). Finja que las líneas y los garabatos son los que dictan la manera y el lugar donde dibujar, no censure lo que dibuja, deje que el dibujo fluya de usted hasta el papel como un ejercicio muy íntimo que señala hacia un principio activo pero desconocido de orden y significado que puede interpretarse como un mensaje secreto procedente de su inconsciente.

Si un dibujo no es suficiente, tome otra hoja de papel y haga otro, tantos como necesite. Examine su dibujo, el mensaje de su subconsciente, contemple el conjunto de la imagen y luego las partes por separado, son representaciones visuales de sus pensamientos. Busque en los símbolos y garabatos en busca de señales inesperadas e información nueva.

Escriba la primera palabra que le venga a la mente para cada imagen, símbolo, garabato, línea o estructura. Combine las palabras y escriba un párrafo, haga asociaciones libres escribiendo todos los pensamientos que acudan a su mente. Compare el párrafo con su dibujo, revíselo hasta que esté convencido de que el dibujo y las palabras representan los mismos pensamientos en dos lenguajes diferentes: el verbal y el gráfico.

Piense en la manera en que lo que usted ha escrito se relaciona con su problema. ¿Ha cambiado su punto de vista? ¿Tiene ideas nuevas? ¿Sorpresas de su subconsciente? ¿Qué partes le intrigan? ¿Que está fuera de lugar?.

Ponga atención especial a las preguntas que aparezcan en su mente, si usted es incapaz de provocar ideas nuevas con esta técnica o no ha conseguido obtener una percepción más profunda, repita a diario la técnica, cuando ya esté relajado pregúntese.

Las ideas no surgen de su dibujo sino de la parte más profunda de su inconsciente, el archivo secreto almacenado en el alma en el momento de nacer, y que se incrementa en todos los momentos despiertos de la vida, que tiene el poder y la visión de dejarle crear a usted algo que no había visto ni oído jamás.

## **SEIS SOMBREROS PARA PENSAR**

Es una herramienta de comunicación utilizada para facilitar la resolución o el análisis de problemas desde distintos puntos de vistas, los seis sombreros representan seis maneras de pensar y deben ser considerados como direcciones de pensamiento más que como etiquetas para el pensamiento, es decir se utilizan proactivamente y no reactivamente.

Sus beneficios son; que fomenta el pensamiento paralelo, fomenta el pensamiento en toda su amplitud, separa el ego del desempeño.

Edward de Bono presenta en su libro "*Seis Sombreros para pensar*" la técnica completa, y propone seis colores de sombreros que representan las seis direcciones del pensamiento que debemos

utilizar a la hora de enfrentarnos a un problema, la acción de ponerse y quitarse el sombrero es esencial.

Si la técnica es grupal deben utilizar el mismo sombrero al mismo tiempo. Los seis estilos de pensamiento representados por cada sombrero son:

**1.- Sombrero Blanco:** con él debemos centrarnos en los datos disponibles, ver la información que tenemos y aprender de ella.

**2.- Sombrero Rojo:** con él utilizamos la intuición, los sentimientos y las emociones. El participante expone sus sentimientos sin justificarse.

**3.- Sombrero Negro:** con este pensamiento pondremos en marcha el pensamiento del juicio y la cautela, poniendo de manifiesto los aspectos negativos del tema tratado.

**4.- Sombrero Amarillo:** usándolo pensaremos positivamente, nos ayudará a ver por qué algo va a funcionar y por que ofrecerá beneficios.

**5.- Sombrero Verde:** es el sombrero de la creatividad, algunas de las técnicas existentes para desarrollar la creatividad pueden ser ahora utilizadas.

**6.- Sombrero Azul:** es el del control y la gestión del proceso del pensamiento, con él se resume lo que se ha dicho y se llega a las conclusiones.

El orden de los sombreros puede ser diferente al expuesto.

### **PROVOCACIÓN:**

Requiere del pensamiento lateral, implica eliminar del pensamiento los patrones establecidos que se utilizan para solucionar problemas normalmente. Pensamos generalmente reconociendo patrones y reaccionando a ellos, tales reacciones vienen de experiencias previas.

La técnica requiere construir pensamientos deliberadamente estúpidos (provocations), en los cuales hacemos una declaración provocativa, nuestro juicio se suspende y la declaración se utiliza para generar ideas. Los provocations nos dan los puntos de partida originales para el pensamiento creativo.

Una vez que se haya hecho la declaración provocativa, puede utilizar esta lista de comprobación para examinar todos sus aspectos:

- Las consecuencias del pensamiento
- Las ventajas del pensamiento
- Los principios necesitaron apoyarla y hacerle el trabajo

- Como trabajaría de momento-a-momento
- Que sucedería si una secuencia fuera cambiada.

Esta técnica sirve para generar nuevos conceptos... por mucho que al principio puedan parecer estúpidos. Se puede utilizar de forma individual o como complemento de otras técnicas, cuando sentimos estar bloqueados o que no podemos salir de un pensamiento lógico.

### **PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA: (NLP)**

Conocida como “la ciencia de experiencia subjetiva”, estas tres palabras tienen que ver con las conductas que los humanos emplean cuando están pensando, hablando y comportándose para provocar resultados específicos y hace referencia a una serie específica de instrucciones que tienen el objetivo de producir un resultado mediante la programación; neuro hace referencia al sistema nervioso, incluido el cerebro y los procesos de pensamiento.

Lingüística se refiere al lenguaje, al proceso de crear significados a partir de la información sensorial.

La estrategia que se sigue es provocar en estas personas un momento particular de desarrollo creativo para sí, poder conocer de manera más eficaz el modelo de pensamiento, la fisiología y el contexto que apoya sus procesos creativos.

También es útil para ayudar a identificar en qué contexto las personas tienen predisposición a ser más creativas. Muchas personas requieren de un contexto determinado para ser creativas, desde un espacio determinado a una actividad concreta. Identificando esos contextos se ayuda a las personas a recordar la necesidad de la creatividad y su capacidad en ese sentido. Otra posibilidad es realizar una grabación, ya sea en audio y video, de sus procesos creativos. Todos los datos son útiles con el fin de recrear ese mismo contexto en el futuro.

### **DO IT**

Su traducción: hágalo, se basa en definir problemas, abrirse a muchas soluciones posibles, identificar la mejor solución y, transformarlo en acción con eficacia.

### **ESTRATAL**

Es una serie de enunciados paralelos que se consideran como una totalidad, su propósito es la sensibilización de la mente para que puedan aparecer ideas nuevas.

Un estratal consta de líneas de texto, cada línea debe ser una frase o enunciado, no una sola palabra. Es un proceso reflexivo, se confecciona comprendiendo, se lee una y otra vez hasta que empiezan a perfilarse algunas ideas

## **MÉTODO**

Parece más sencilla y fácil de controlar que el Brainstorming, siendo igualmente eficaz y mucho menos espectacular.

Los participantes se reúnen alrededor de una mesa para generar ideas relativas a un tema previamente planteado, y en una hoja en blanco cada quien escribirá tres ideas de manera concisa y breve, en cinco minutos, al término del tiempo pasará su hoja al compañero y se repetirá el proceso, sirviendo las ideas de los participantes anteriores como fuente de nueva inspiración

### **1.3 Los impedimentos de la creatividad.**

Somos creativos desde que nacemos, sin embargo a medida que vamos teniendo contacto con el mundo externo, nos exponemos a una serie de bloqueos que van “encadenando” nuestro ser hasta vivir con esquemas muy rígidos.

#### **Los bloqueos más comunes son:**

- ❖ Omitir el juicio crítico, ya que es un impedimento emocional al anticipar emociones negativas como la incapacidad o el miedo al ridículo o la burla que solo son convencionalismos sociales.
- ❖ La falta de interacción con otros grupos ajenos a la institución para aprender el manejo de situaciones similares.
- ❖ El miedo a atreverse a despertar el entusiasmo y curiosidad por las cosas que en algún momento pueden considerarse no atractivas, aunque lo sea.
- ❖ Actitudes de liderazgo o falta de liderazgo al comunicar las reglas o imponerse más reglas de las que realmente existen.
- ❖ Desarrollo del pensamiento convergente al indagar en el conocimiento del entorno y resolver un problema o situación con una nueva mirada.

Al enfrentar una situación novedosa ocurre una parálisis, generada por el temor a lo desconocido; y por el hecho que una persona no tenga el suficiente conocimiento de sus propias capacidades, habilidades y conductas además de no percibir como estas características influyen en su vida personal, a la hora de tomar decisiones.

Reconocer los roles mentales que cada individuo utiliza permite experimentar actitudes de liderazgo o la falta de éste, al mismo tiempo posibilita el reflexionar sobre nuestra propia actitud. De igual manera observar los hábitos intelectuales, emocionales y conductuales sin calificarlos, permite distinguir entre carácter y personalidad.

Identificar las herencias de las características que reciben el ser humano y su influencia en la vida personal hace posible evitar el seguimiento de comportamientos estereotipados que dificultan el atreverse a encontrar y experimentar formas de pensamiento comunes.

El respeto y la pluralidad nos permiten pensar que se tiene el camino correcto:

#### **1.4 Hacia la empresa creativa integrada**

En ésta era en la que el tiempo gira tan vertiginosamente rápido, la expansión de innovaciones tecnológicas, y las crecientes redes de información y el comercio electrónico aunado a la incertidumbre económica modifican todo ámbito de la industria, es la creatividad una gran ventaja competitiva, es decir, crea las condiciones al romper esquemas rutinarios e implementar propuestas innovadoras e imaginativas mediante diversas metodologías.

El impacto que la globalización tiene por los acontecimientos antes señalados hace necesario que se replanteen estrategias que favorezcan eficaz y rápidamente un acercamiento a nuestros usuarios, es decir al consumidor.

Como respuesta a los aconteceres mundiales, se comienza a desarrollar el *advertising age* o era de la publicidad, haciendo uso de la creatividad como su principal instrumento.

En todos los tiempos, la situación mundial provoca la reflexión para transformar de fondo su estructura en donde la comunicación, en su sentido amplio, se convierte en un factor fundamental, surgiendo grupos que ofrecen servicios publicitarios pioneros de las Agencias de Comunicación Integral, en donde influye y se entrelazan la mercadotecnia y la comunicación empresarial, formando parte de un sistema en donde lo importante es impactar mediante todos los medios posibles de expresión, lo cual representa un reto el trabajar integralmente para lograr un mismo impacto.

Es necesario asegurarse que nuestros colaboradores tengan un conjunto importante de retos para estimular su imaginación, así mismo, que la institución o empresa proyecte una imagen congruente y unificada ante sus diferentes públicos, ello requiere de una generación de mensajes centralizada, así como la identificación de métodos y medios más apropiados y efectivos de comunicación.

La creatividad debe enfocarse en los objetivos estratégicos de la institución y en los retos y problemas más apremiantes que enfrenta, es así como los colaboradores comprenderán que no es cualquier tipo de idea u ocurrencia, sino ideas alineadas a la estrategia de la empresa, que den una ventaja competitiva.

## **CAPITULO 2. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.**

### **2.1 Qué es la Comunicación Organizacional**

En una organización, la comunicación, permite mantener unidas a las distintas partes que la conforman, y fundamental en el funcionamiento interno, vital con el intercambio de información.

En su entorno, la comunicación estudia la forma en que se da el proceso de la información dentro de las organizaciones, entre éstas y sus diferentes públicos utilizando una gran variedad de canales, la comunicación garantiza redes para que la información se encuentre disponible para que todas las áreas de la empresa la utilice en sus operaciones.

La comunicación interna debe tener como principal objetivo contribuir al logro de sus resultados organizacionales, de ese objetivo se derivan los siguientes:

- ✚ Mediante la cultura organizacional los colaboradores se identifican con la empresa y desarrollan su sentido de pertenencia.
- ✚ Asegurar que se cuente con la información suficiente, confiable y oportuna para que puedan desempeñar su trabajo óptimamente,
- ✚ Fomento a la integración con y entre los colaboradores de la institución.
- ✚ Crear una imagen favorable, congruente con sus públicos.
- ✚ Investigación, creación y aplicación de herramientas que permitan conocer el estado de la comunicación, evaluar su efectividad, y mejorarla.

La comunicación es una herramienta, su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones, ya que entre los colaboradores se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, lo cual supone que cada persona realiza un rol comunicativo específico ...“respaldar el logro de los objetivos institucionales fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información suficiente y oportuna, reforzando su integración y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos”<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Horacio Andrade, “Comunicación Organizacional interna, Proceso, disciplina y técnica”. España, Ed. Netbiblo, 2005, p. 29.

La cultura institucional cumple varias funciones en una organización: define los comportamientos, transmite un sentido de identidad a sus miembros, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.

“La comunicación es esencial en el proceso de extraer datos pertinentes a partir de un ambiente de rumores y para transformarlos en conocimiento, el cual se transforma a su vez en capacidad para actuar (...) su objetivo es condensar la experiencia, acumular la memoria y rendir cuentas sobre la trayectoria de los datos recabados ¡la comunicación le da vida a la información!”<sup>6</sup>

Para que exista una comunicación completa debe haber un intercambio bidireccional de informaciones, en donde se verifica la información del mensaje y el intercambio que genera, deriva de una necesidad y convicción que esta herramienta –la comunicación- es indispensable para la mejora de la productividad y de la satisfacción en el trabajo, por lo anterior, es una responsabilidad compartida.

La comunicación organizacional, es una disciplina relativamente joven en relación a la investigación y también a la aplicación de estos conocimientos mediante una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes, dependiendo de los públicos a los que se dirige el esfuerzo comunicativo:

Se pueden establecer dos variantes:

- **Comunicación interna:** actividades efectuadas por la organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, mediante el uso de distintos medios de comunicación que los mantengan bien informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- **Comunicación externa:** conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen corporativa de la organización o promover sus productos o servicios.

Estas deben estar sincronizadas y alineadas hacia un objetivo común.

---

<sup>6</sup> Libeart Thierry. “El plan de comunicación organizacional. Como definir y organizar la estrategia de comunicación”. México, Noriega Editores, 2009, p. 126.

## 2.2 Función de la Comunicación Organizacional

La interacción de los ejecutivos con los empleados sobre la naturaleza de su trabajo, procedimiento, actuación y problemas, es de vital importancia para el éxito de una organización.

De lo anterior se e pueden atribuir cuatro funciones principales:

**\*de información**, facilita la toma de decisiones, con relación a las prioridades y disponibilidad permite una gestión más eficaz, se relaciona directamente con la capacitación del personal en la orientación a la realización del trabajo.

**\*de motivación**, tiene por objetivo estimular el rendimiento, exige una actitud positiva y de prospectiva en todos y cada uno de los puestos, incluye actividades como: sistemas de sugerencias, trabajo de investigación y desarrollo, sesiones de manifestación de inquietudes, comités de desarrollo de ideas. Busca compensar al personal para que se comprometa con los objetivos y metas institucionales, reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación individual.

**\* de control**, su objetivo es determinar claramente las tareas, roles, objetivos, responsabilidades y autoridad, puede darse la apertura de espacios para la formulación y concertación de objetivos, solución de conflictos, sugerencia de ideas y de mejora en la calidad.

**\*expresión de las emociones**, permite a los empleados comunicar sus sentimientos e inquietudes, lo cual genera relaciones interpersonales e identificación con la organización.

“En una organización, la comunicación es también un factor esencial, permite mantener unidas las distintas partes que la conforman, fundamental en el funcionamiento interno, vital en el intercambio de información en su entorno”<sup>7</sup>.

La organización se concibe como un conjunto de personas y son éstas las que pueden llevar al cumplimiento de la misión, objetivos por las que se creó la organización, siempre y cuando las personas se identifiquen con ésta, debe permitírseles satisfacer sus necesidades de seguridad, de pertenencia social y compromiso, alcanzar sus propias metas y fines. Si los miembros son bien liderados pueden identificarse, y participar en la logro de los objetivos, para ello es importante determinar que incita a decidir participar o no en el desarrollo de la organización.

---

<sup>7</sup> Shimon L Dolan. – Martín Irene. “Los 10 mandamientos para la Dirección de personas”. Barcelona, Ed. Gestión 2000, p. 72.

La organización se concibe como un conjunto de personas y son estas las que pueden llevar al cumplimiento de la misión y de los objetivos de la organización, sin embargo para que las personas se identifiquen con ésta, debe permitírseles satisfacer sus necesidades de seguridad, de pertenencia social y compromiso, alcanzar sus propias metas y fines. Si los miembros son bien liderados pueden identificarse, y participar en la logro de los objetivos, para ello es importante determinar que incita a decidir participar o no en el desarrollo de la institución.

El personal que ejerce niveles de autoridad dentro de la empresa o institución y su actividad implica la toma de decisiones, mantienen relación con otras personas para el intercambio de ideas, de productos y o servicios, las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se dan gracias a la comunicación, en esos procesos de intercambio se asignan y delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de ésta.

### **2.3 Características de la Comunicación Organizacional**

La comunicación tiene la ambivalencia de ser un medio de control, como un agente motivador y potencializador en la actuación eficaz de los equipos de trabajo para los integrantes de la institución, para ello es necesario que cumpla con las siguientes características:

- ✓ Crear un buen clima laboral, sustentado en el respeto y en el que los integrantes sientan la confianza para expresar sus inquietudes y expectativas.
- ✓ Empatizar con las situaciones de los empleados y responder constructivamente.
- ✓ Que haya integración en las noticias transmitidas sin filtración.
- ✓ Transmitir información sobre temas de crecimiento y problemáticas de la institución.
- ✓ Enfocar la atención a las relaciones humanas

Mediante la creatividad los individuos reconocen sus propios recursos, experimentan actitudes de liderazgo o la falta de éste, se reconoce el papel que cada integrante juega en el equipo, se puede aprovechar la oportunidad para crear, para desarrollar la inventiva y darse cuenta de los propios roles.

Partiendo de la premisa de que todo el mundo tiene capacidad para crear, ésta puede ser desarrollada y convertirse en un tema de aprendizaje, surge de la unicidad del individuo y de los materiales, acontecimientos, personas, y circunstancias de su vida, solo se necesita el marco adecuado que se logra a través de la técnica, la voluntad y la motivación.

El valor de la comunicación interna se construye cotidianamente en el intercambio diario y permanente, en los espacios de discusión, en la difusión de de la información como recurso estratégico para desarrollarse.

Se hace necesario valorar, como es que se articula la información y la comunicación en los diferentes ámbitos y niveles, si a través de ellas se dinamizan y proyectan políticas pertinentes a la dirección, a la estructura y la cultura organizacional, para que trasciendan el nivel de rumor, de la opinión, del comentario inadvertido y se transforme en comunicación estratégica que interprete, canalice, capitalice e incorpore el valor significativo de la información para la acción productiva de la organización.

Por lo anterior, la puesta en práctica de la comunicación organizacional efectiva es una tarea que requiere disciplina, perseverancia, es decir un trabajo consciente, con sentido de responsabilidad y corresponsabilidad; para ello es necesario que el liderazgo tenga claridad y sencillez; además de conocer y aplicar habilidades y capacidades de los colaboradores que conforman un grupo de trabajo, los integrantes al conocerse mejor les permitirá adaptar su vida; conocer sus respuestas, saber cómo dirigirse y hacer cambios en el desarrollo de la institución.

## 2.4 Tipos de Comunicación Organizacional

La información puede transmitirse verbal o escrita, sin embargo también se puede dar la que no es verbal. En las instituciones y/o empresas, el organigrama y las definiciones de las tareas constituyen dos medios de comunicación que dan idea de las responsabilidades de cada trabajador.

A fin de conceptualizar, la **Verbal** – implica el debate directo, utiliza la palabra, mediante conversaciones telefónicas, reuniones, presentaciones, entrevistas, discursos formales, convenciones, encuentros casuales, programas de formación: cursos magistrales, videos o películas.

**Ventajas:** la retroalimentación es inmediata, directa, es más persuasiva y en ocasiones menos costosa que la escrita.

**Desventajas:** puede conducir a declaraciones espontáneas, no hay un registro.

La transmisión **Escrita** se genera mediante informes , normas, manuales de referencia, notas de servicio, informativas, revistas internas, boletines o folletos de información, circulares, oficios, memorandos, cronogramas, correos electrónicos, tableros de avisos, etc.

**Ventajas:** es posible la corrección, se puede registrar y guardarse, y el receptor tiene más tiempo para analizarlo.

**Desventajas:** el emisor no tiene control sobre si se lee, donde y cuando sucede esta lectura porque no hay retroalimentación inmediata, cabe la posibilidad de que el receptor puede no comprender partes del mensaje, y este debe ser más largo con la finalidad de contener información suficiente que responda a preguntas anticipadas.

La comunicación **No verbal**, “muestra más evidentemente un *lenguaje de acción*, porque ésta << se ve>>, se expresa por actos energéticos (muecas, gesticulación, mímica, indumentaria, presencia”<sup>8</sup>, así como los aspectos no lingüísticos del discurso (volumen, tono, inflexión y otros elementos relacionados con la voz).

Es importante considerar los mensajes que da la organización, en donde todo comunica, las conductas, las instalaciones, la decoración, el orden, la limpieza, la tecnología, el equipo, los uniformes, la distribución física de las áreas y personas, las maneras como se trata a los demás, y otros muchos aspectos que reflejan y por tanto comunican la cultura de la organización.

La comunicación completa implica un intercambio **bidireccional** de informaciones, es decir, entender bien lo comunicado, a emitir opiniones, a plantear preguntas, generando con ello un efecto positivo que hace dinámica la comunicación y conlleva más tiempo.

La comunicación **unidireccional** se utiliza para transmitir informaciones, es rápida, fácil de utilizar, es riesgosa porque no se verifica que el mensaje se haya comprendido, por lo que se requiere que éste sea bien formulado.

Al percibir que realmente se nos presta atención, solemos expresar más cosas y con mayor profundidad y detalles, ya que la comunicación completa es escuchar y expresarse, la claridad de uno depende de la claridad del otro y una verdadera actitud de escucha estimula la comunicación.

Las modalidades de la comunicación son:

- **Interpersonal**, entre dos o más individuos de una organización
- **Intragrupal**, se genera entre las personas que pertenecen al mismo equipo de trabajo
- **Intergrupal**, sucede entre los miembros de diferentes equipos de trabajo.
- **Institucional**, se establece entre la organización y sus varios públicos internos, utilizando canales formales.
- **Directa**, se da de persona a persona
- **Mediatizada**, utiliza canales impresos, audiovisuales y electrónicos.

---

<sup>8</sup> Joan, Costa “*La Comunicación en acción*”, Barcelona, Paidós Comunicación, 1999, p. 63.

- **Formal**, refiere a todas las redes establecidas oficialmente, su objetivo es canalizar los movimientos de información en el interior y en el exterior de la institución. El compartir información con los integrantes de la organización tiene como fin que todos estén informados de lo que deben y desean hacer, es una manera de fomentar la participación, la identidad y el sentido de pertenencia. Tradicionalmente siguen la red de autoridad.
- **Informal**, constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, satisface necesidades sociales, emerge como una respuesta a las situaciones que son importantes y donde existe ambigüedad y en condiciones que crean aprensión, por ejemplo el secreto, la competencia, el rumor, la suposición y ansiedad, basadas en las preferencias y aversiones de los empleados, la información que se transmite puede tener o no, relación con las actividades de la institución, también, permite asegurar una mayor coordinación entre las distintas unidades de la empresa entre personas situadas en distintos niveles jerárquicos pero con la misma autoridad.

Es preciso la integración de las dos redes, ya que son complemento una de la otra, la eficacia de la comunicación aumenta cuando los gestores utilizan, tiene como fin el enviar una serie de mensajes en la que se asegure la difusión adecuada de los procedimientos estipulados en la organización.

En cualquier caso se debe concebir el proceso comunicativo como multidireccional y circular. El siguiente cuadro hace referencia a los tipos de comunicación:

Ascendente	Descendente	Horizontal ó lateral	Diagonal o Vertical
Transmite información de un puesto jerárquico inferior hacia un superior	Se utiliza para emitir mensajes desde la parte directiva hacia un nivel inferior	Permite los intercambios de información entre personas del mismo nivel jerárquico.	Deriva de la necesidad de conformar equipos de trabajo integrados por personas de diferentes procedencias (especialidades, áreas, niveles y funciones)
El objetivo es dar a conocer el panorama general que sucede al interior de la organización, proporciona retroalimentación.	Tiene como objetivo el indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar.	Su objetivo es la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.	Se establece entre personas de distintos niveles y áreas
Para el directivo puede	Informa de todos	Coordina las actividades	Coordina las actividades

ser la más importante, ya que le permite conocer qué funciona y que no.	aquellos aspectos necesarios, sobre lo que deben hacer, el cómo y que se espera de ellas.	y la transmisión de la información para resolver problemas comunes	y la transmisión de la información para resolver problemas comunes
Esta información suele ser detallada y específica da a conocer opiniones y necesidades de sus colaboradores	Es frecuentemente deformada y mal comprendida por que el mensaje circula por varios receptores.	Se utiliza para transmitir apoyo social y emocional, es informal y promueve la acción.	Es utilizada para asignar tareas, proporcionar instrucciones
Permite saber el estado de ánimo y motivación	Es utilizada para asignar tareas, proporcionar instrucciones, dar a conocer metas que necesitan atención.	Es un tipo de comunicación muy positiva, evita procesos burocráticos y lentos	Siguen la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones con las tareas empresariales

Un elemento importante a considerar en la comunicación es la filtración, la cual se refiere a la manipulación de la información del emisor para que sea vista más favorablemente por el receptor. Aquí los intereses personales y las percepciones de lo que es importante para aquellos que resumen son los resultados de la información, provocando que los receptores consigan información objetiva. Mientras más vertical es la estructura de la organización más posibilidades de filtración habrá.

La percepción selectiva se da cuando los receptores ven y escuchan basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes, generando que no se perciba la realidad y en su lugar se interprete según el parecer de cada cual.

Por otro lado, las características como el lenguaje, la edad, la educación y los antecedentes culturales son variables que influyen en la forma de comunicar de una persona puesto que pueden las palabras significar diferentes cosas para personas de diferentes ámbitos creando dificultades en la comunicación.

Por el hecho de existir ya comunicamos, partiendo de esa base, y aceptando que todos estamos interrelacionados con todo lo que nos rodea, considero que toda institución, empresa, organismo u organizaciones públicas o privadas, deben utilizar el sentido común, con esto entenderíamos mejor que todo nos influye y somos influidos constantemente en el tiempo y espacio.

Pensar globalmente y actuar localmente proporcionará un mejor entendimiento, comprensión y aceptación, la comunicación eficaz y efectiva fluyente genera una convivencia universal armónica

y de respeto, generando una mejora de niveles y valores que sólo la buena comunicación proporciona al ser humano, en un estado del bienestar social y por lo tanto profesional, es decir, si conseguimos que todas las personas que conforman un organismo se sientan como parte fundamental y esencial para el buen funcionamiento de éste, conseguiremos una mejor convivencia.

Para lograr una comunicación efectiva y eficaz, el presidente, director o gerente o líder del grupo debe estar comprometido en la filosofía y el comportamiento, con la conciencia de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización, y debe considerar el:

- Asociar las acciones con las palabras.
- Comprometerse con la comunicación de dos vías (descendente y ascendente).
- Poner énfasis en la comunicación directa.
- Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización.
- Dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias.
- Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita.
- Buscar que la información fluya continuamente.

## **2.5 Beneficios de la Comunicación Organizacional**

Lograr que los empleados se sientan a gusto en su trabajo es una aspiración que no muchas instituciones satisfacen, es por esto que, generar un buen ambiente al interior de una organización, cualquiera que sea esta, es de vital importancia. Si consideramos que gran parte del día convivimos y compartimos con personas que piensan distinto, tienen valores y visiones diferentes de la vida, es inevitable no generar algún grado de relación, por ello, una compañía debe proporcionar oportunidades al capital humano para un mejor desempeño en el proceso de la productividad, generando la posibilidad crear un ambiente en el que sea posible encontrar trabajo significativo y que presente retos, aumentando la efectividad de la organización en términos de todas sus metas.

Para propiciar un clima abierto para la solución de problemas, se puede:

- ✓ Aplicar la retroalimentación (feed back), interactividad al ejecutivo o grupo responsable en la organización, las reuniones de confrontación y otros métodos basados en experiencias que constituyen la base para la planeación y la acción.

- ✓ Proporcionar oportunidades a las personas dentro de la organización para incrementar sus relaciones de trabajo, con la organización y con el medio ambiente externo.
- ✓ Tratar a cada ser humano como una persona con un juego completo de necesidades, de las cuales todas son importantes en su trabajo y en su vida.
- ✓ Generar confianza entre los individuos y grupos de la organización y entre los distintos niveles de jerarquía, propiciar el desarrollo de equipos.
- ✓ Permitir el desarrollo de redes de apoyo.
- ✓ Fijar de objetivos y planteamientos factibles de alcanzar, revisando constantemente sus avances, lo que implicaría el aumento de colaboración entre las personas al permitir la participación activa y el sentido de propiedad en la planeación.

La integración, el liderazgo y la empatía hacia un objetivo común son elementales para la conformación de un equipo de trabajo, a pesar de lo complejo que es mantener relaciones personales y laborales apropiadas, se debe tener la convicción suficiente para expresar ideas, siempre y cuando se hagan en un marco de respeto, de escucha abierta, honesta y atenta que aliente y promueva un ambiente en el que todas las ideas puedan ser expresadas y así lograr el cumplimiento de los objetivos del grupo.

Para lograr lo anterior, es necesario:

- ❖ Facilitar la jerarquización de las prioridades en las acciones programadas.
- ❖ Incrementar el sentido de propiedad de las metas en todos los miembros.
- ❖ Establecer la responsabilidad de la toma de decisiones.
- ❖ Motivación a la educación, a la búsqueda de conocimientos y habilidades.

La comunicación equilibra el pensar, planear, hacer, percibir, abre canales de relación interpersonales, motiva a superar necesidades no satisfechas, permite desarrollar habilidades de negociación, manejar la frustración y el comportamiento negativo.

En mi experiencia, el trabajar en equipo posibilita el compartir diversos puntos de vista sobre un tema, aumentar la calidad del trabajo de sus colaboradores, fortalece el compromiso con la

organización y potenciar los talentos y habilidades de sus miembros, sin embargo, trabajar en equipo no es fácil, sobre todo cuando los integrantes difieren entre sí, o cuando no se identifican con los objetivos trazados.

Por lo cual se debe perseverar por una buena comunicación entre sus integrantes, darse a la tarea de averiguar qué esperan unos de los otros y en qué no coinciden, para así ver si se podrá trabajar con ese equipo en forma óptima o buscar a nuevos elementos.

Establecer reglas, definir claramente los roles de los miembros del equipo, y también establecer incentivos y reconocer los resultados conseguidos. Se deberá asegurar además que los objetivos del grupo no interfieran con las metas personales de sus integrantes. Tener claro cuáles son las fortalezas y debilidades de cada uno de los miembros del equipo, será entonces una buena manera de establecer metas que se transformen en desafíos personales para sus integrantes.

Crear un clima de trabajo agradable y democrático, para cumplir las ansiadas metas y objetivos es necesario, pero, ¿cómo lograrlo?, con canales confiables, sostenidos y flexibles de comunicación entre sus integrantes, donde se escuchen mutuamente, se respeten cada una de las opiniones y produzcan acuerdos. Fomentar una coherente y consiente actitud por trabajar juntos, para ser mejores cada vez.

## 2.6 Como se crea la Comunicación Organizacional

Partiendo de un diagnóstico del conocimiento de las necesidades de comunicación en la organización y de sus públicos internos, Horacio Andrade<sup>9</sup> en su libro: *Comunicación Organizacional interna, Proceso, disciplina y técnica*, da a conocer el rango de asuntos que a los colaboradores les interesa, como resultado de diversas investigaciones, las agrupa en tres categorías:

### Información relacionada con la organización:

Comprende todo lo relacionado con la cultura organizacional ( misión, visión, valores, principios) lo que la organización es y hace ,objetivos, metas, estrategias, planes institucionales, entorno, mercado, competencia, resultados de operación, políticas, estructura, centros de trabajo, tecnología, historia, procedimientos, productos y servicios que ofrece, noticias de lo que cambia, mejora o decide, principales proyectos, eventos, actividades, noticias importantes , éxitos y fracasos de la institución; lo cual proporciona

---

<sup>9</sup> Horacio, Andrade “*Comunicación Organizacional interna, Proceso, disciplina y técnica*”. España, Ed. Netbiblo, 2005

una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por tanto influyen en un patrón muy similar de comportamiento ante situaciones específicas.

✚ **Información del trabajo:**

Incluye la información que las personas necesitan para conocer sus funciones y responsabilidades, lo que se espera de ellas y los parámetros bajo los cuales va a ser evaluado su desempeño, esta implica políticas, procedimientos, funciones y responsabilidades de las áreas que la integran, cambios en la estructura, ingresos y salidas del personal, programas de capacitación y desarrollo, decisiones importantes que se toman en la dirección, a cerca de las condiciones de trabajo como: prestaciones, beneficios, seguridad e higiene, reglas y disposiciones de todo tipo.

✚ **Información sobre asuntos que afectan a la vida personal y familiar:**

Aquello que repercutirá directa o indirectamente en su bienestar personal y familiar como prestaciones, beneficios, oportunidades de comunicación y de promoción, temas de seguridad e higiene, políticas de administración de recursos humanos, actividades culturales, sociales y deportivas en las cuales se puedan involucrar.

Para obtener la información y generar la comunicación existen maneras como son: **la detección de las necesidades de comunicación**, que se realiza para conocer el tipo de información que requieren los públicos internos, conocer y si ésta es satisfecha mediante los medios; por lo que mediante un cuestionario evalúen, este gap o brecha nos señala las necesidades.

**La Encuesta de clima de comunicación:** Los temas están relacionados con la calidad y la cantidad de la información que se recibe, relaciones de colaboración, grado en que se proporciona la retroalimentación, orientación y reconocimiento, nivel de confianza para expresarse, entre otros temas.

**Los cuestionarios específicos** se realizan para conocer el grado en que los públicos a los que se dirigen, satisfacen sus necesidades de información y mejoras que proponen para que estos puedan ser mejorados.

**Las entrevistas personales:** Haciendo una buena selección de las personas a entrevistar y formular las preguntas adecuadas, resulta provechoso y enriquecedor.

En **la observación “in situ”**, el secreto está en saber lo que queremos descubrir, para así observar cómo se comunican las personas dentro de la organización y observar su comportamiento.

Partiendo del conocimiento, el **análisis de medios** que se utilizan, del contenido de la interacción directa de emisores y receptores, como por ejemplo reuniones informativos, juntas de trabajo.

El **Desarrollo Organizacional (DO)**, es una estrategia educativa que se apoya en valores personales y organizacionales cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, clima organizacional (la variable constituida por las personas) como punto de partida, en vez de orientarse hacia las metas, estructura y técnicas de organización con el objetivo de adaptarse a las nuevas tecnologías, mercados y retos.

Se considera un método prometedor para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de un esfuerzo de cambio planificado, lo cual implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para el mejoramiento y la movilización de recursos para llevar a cabo dicho esfuerzo.

En algunos casos se recurre a un cuestionario o una discusión de grupo, en ocasiones se usan sesiones elaboradas de entrenamiento en sensibilización, cualquiera que sea la estrategia, el Desarrollo Organizacional hace hincapié en la importancia del comportamiento experimental, aplicando la retroalimentación, el entrenamiento en la sensibilización, las reuniones de confrontación y otros métodos basados en experiencias, generando datos que constituyen la base para la planeación.

El Desarrollo Organizacional implica una relación de colaboración (confianza mutua, determinación conjunta de metas y medios, y, alto grado de influencia recíproca) entre el agente de cambio y los componentes de la organización; los agentes de cambio son mayormente extraños a la organización, ya que según el criterio general, una persona de externa tiene más autoridad o ejerce más influencia que una interna.

Si los agentes de cambio comparten una filosofía social, un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular, que den forma a sus estrategias, determine sus intervenciones y rige en gran parte sus respuestas a las organizaciones. Se llevará a un sistema más eficiente en sentido humano y participativo.

El Desarrollo Organizacional implica un esfuerzo a largo plazo, y es uno de los principales problemas dentro del mismo, ya que la mayoría de los sistemas de remuneración, están basados en la recompensa por el logro de los objetivos de "utilidad" a corto plazo, por lo que si ha de efectuarse y mantenerse un verdadero cambio, debe haber un compromiso a largo plazo y buena voluntad, logrando al mismo tiempo cumplir con los objetivos a corto plazo.

Otra de las características consiste en que los cambios que se buscan están ligados directamente a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer.

Dentro de los supuestos básicos del DO considera que el trabajo está organizado en función de las necesidades de las personas como los requerimientos organizacionales, que tiende a una mayor productividad y a una mejor calidad de la producción, que las motivaciones de los miembros de la mayoría de las organizaciones están en la búsqueda de trabajos que les son destinados.

Entre las hipótesis básicas del DO plantea que, cada época crea la organización más apropiada al medio, y en nuestra etapa se están produciendo ciertos cambios sin paralelo, que hacen necesario revitalizar y reconstruir las organizaciones, y la única forma viable es cambiando su cultura, es decir, cambiar los sistemas de los cuales trabaja y vive la gente.

Por lo que se requiere que las personas en las organizaciones tengan una nueva conciencia social y desarrollen la conciencia de uno mismo.

**Las metas que se persiguen el DO generalmente son:**

- ✓ El mejoramiento de la competencia interpersonal
- ✓ Transferencia de valores que propicie que los factores o sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.
- ✓ Desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de éstos, a fin de reducir tensiones.
- ✓ Desarrollo de una “administración por equipos” entre los grupos funcionales para trabajar con más competencia.
- ✓ Desarrollo de mejores métodos para la “solución de conflictos”.

**Las técnicas principales que utiliza el DO para el logro de sus objetivos son las siguientes:**

- ✚ La aplicación de un cuestionario diagnóstico u otro equivalente que permite identificar el desarrollo de un grupo, además de conocer el nivel de integración, el cual depende de que el grupo conozca la personalidad de cada uno de los integrantes.
- ✚ Los grupos utilizan técnicas de integración que facilitan el aprendizaje y la identificación de y entre los individuos que lo integran, algunos de los ejercicios son una práctica de reflexión de lo que el individuo es, lo que quiere ser, o de los recursos o limitaciones que lo conforman.

Otra técnica es la **Ventana de Johari**: nos permite conocer el aspecto psicológico, es una representación grafica de los distintos grados de conciencia que tenemos de nosotros mismos en

relación con los demás. Esta ventana está dividida en cuadrantes, cada uno representa los grados de conciencia, como se explica a continuación:

**1er cuadrante:** Área de la personalidad que está abierta al exterior. Son características de edad, color de piel, ojos, cabello, estado civil, estatura y peso.

**2do cuadrante:** La persona muestra inseguridad al mostrar sus sentimientos e impulsos que considera antisociales e incompatibles con su imagen. Aquí esconde su educación, formación de su niñez, tipo de padres, acontecimientos ingratos, frustraciones, etc.

**3er cuadrante:** Es un área que el individuo oculta inconscientemente, constituye una característica intrínseca y la manifiesta a los demás emocionalmente, mediante señales y actitudes corporales emitidas de forma inconsciente.

**4to. Cuadrante:** Involucra al “yo profundo”, destacan la vulnerabilidad, la necesidad de amar y ser amado, la estabilidad emocional, etc. Es un área de la personalidad que es desconocida, se puede analizar por diversas técnicas terapéuticas y/ o retroalimentando y reforzando el nivel de desarrollo en un alto grado de interacción con los compañeros de trabajo.

- **Retroalimentación o feed back**, en traducción literal es una retroalimentación, como observación interpretativa, y es una forma de ayudar a otras personas o grupos a considerar la posibilidad de cambios en su conducta, consiste en comunicar a otra persona o grupo sobre lo que nos afecta, y estimulando cambios positivos en sus sentimientos, actitudes o percepciones.

Al describir una forma de conducta, es muy específica, se concreta a situaciones en el tiempo y en el espacio, en el aquí y ahora, si refiere a hechos del pasado se puede contribuir a aumentar alguna frustración, debe ser más solicitada que impuesta, es más efectiva inmediatamente después de ocurrir el hecho y debe ser verificada.

- **Análisis transaccional** es un método de examinar la respuesta a estímulos grabados en la personalidad, enfrenta al individuo con los sentimientos asociados y las experiencias vividas, demostrándose que la memoria es también biológica, permite al individuo atravesar por distintos estados emocionales, a este estímulo se llama “estímulo conciliatorio”. Del análisis del significado de las palabras, más el acuerdo de lo que debe examinar, da la pauta para saber que parte de la persona da lugar a cada estímulo y a cada respuesta, por qué la gente actúa como lo hace a partir de suponer cual es la postura ante la vida con respecto a uno mismo y con los demás.

- **La teoría del comportamiento humano**, deriva de Abraham Maslow<sup>10</sup>, quien desarrolló una teoría sobre la motivación humana de acuerdo a una pirámide que jerarquiza necesidades, diferenciando las básicas y las que inspiran deseos más elevados, debiendo de atender las necesidades fisiológicas, seguridad, (salario y prestaciones), afiliación (el ser miembro de un grupo de trabajo), de reconocimiento social y autorrealización (estima, conocimientos, habilidades, eficiencia, entusiasmo, interés).

Cada nivel de necesidad satisfecha, permite al hombre Bio-psico-social realizar un esfuerzo más o menos consciente hacia formas ideales de realización por medio del contacto con los demás continua el ascenso de la existencia, quien conozca bien sus posibilidades y limitaciones a través de las redes sociales con las que se vincule, tendrá la estima suficiente y vivirá también su equilibrio interno.

Si existe un programa de la organización en donde se plasman acciones en relación a las necesidades de los individuos habrá múltiples beneficios: Mayor eficiencia, optimización de tiempo, satisfacción personal, integración del personal, mejor ambiente de trabajo, reducción de problemas humanos.

- **Gestión del Talento** Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Esta estrategia plantea el transformar personas en talentos, hacerles ver sus potencialidades, integrar a las personas en equipos de trabajo y potenciar la motivación en los grupos de trabajo por medio de la mejora en la comunicación interpersonal también hace referencia a mejorar el rendimiento a proporcionar la satisfacción del cliente interno y externo y a desarrollar la formación del personal de acuerdo a las competencias determinadas por la institución.

## **2.7 Factores que determinan la motivación**

Existen herramientas y técnicas para lograr un mejor desarrollo de los colaboradores dentro de una organización con la finalidad de generar competitividad, una de ellas es la motivación, que se inicia con la aparición de una serie de estímulos internos y externos, derivados de necesidades que cuando se concretan en un deseo específico y orientan las actividades o la conducta hacia el logro de objetivos capaces de satisfacer las necesidades.

---

<sup>10</sup> Linda Davidof L. *“Introducción a la psicología”*, España, McGraw – Hill/ interamericana de México, 1990 tercera edición ,p. 333-334.

En el comportamiento humano, las motivaciones intervienen en distintas áreas que conforman el ser, pueden ser emocionales, estéticas, económicas, reposicionamiento social, auto imagen, cultura, o el desarrollo de estilos de vida. La productividad laboral es valiosa si la dirección de la organización estimula a los trabajadores a aplicar sus cualidades creativas a fin de promover un clima social favorable.

Las organizaciones deben inspirar a sus colaboradores a que estén auto motivados, para fomentar un compromiso sostenido lo cual aumenta cuando el empleado halla una satisfacción personal, la clave está en dirigir la atención hacia los deseos humanos, los que son universales, en este sentido Maslow al hablar de jerarquía de necesidades, sugiere que los motivos están ordenados, las cuales se generan en deseos de:

- Participación en actividades de progreso,
- Pertenecer a un grupo de trabajo,
- Poder, que consiste en ayudar a los trabajadores a liberar su potencial oculto,
- Afiliación, en la interacción con otros, al brindar respaldo social y relaciones de apoyo.
- Competencia, por las oportunidades que brindan los retos de desempeñar una actividad.
- Alcanzar logros, el tener éxito, desarrollar su autoestima y la disposición a alcanzar metas.
- Reconocimiento, el sentirse apreciadas y reconocidas por sus habilidades.
- Lo que se realiza tenga significado.

**Por lo tanto, se obtendrá éxito si se:**

- ✓ Asegurar que la persona tiene claro lo que se espera de ella, delimitando sus responsabilidades.
- ✓ Percibe la correlación entre sus responsabilidades, las metas y objetivos de su departamento y de la institución.
- ✓ Incentivar la participación en la fijación de metas lo que refuerza la adhesión de los colaboradores y contribuye a la motivación.
- ✓ Enseñar con el ejemplo a nivel de dirección, dando constante entrenamiento y las oportunidades para asumir más responsabilidades y liderazgo.
- ✓ Estimular a la gente para el aprendizaje, desarrollo y mejoramiento individual.
- ✓ Mantener cercanía con los colaboradores para descubrir los resortes internos (necesidades, deseos, metas personales), para comprender su actitud, y así procurar una retroalimentación sobre el trabajo.
- ✓ Fomentar la competencia interna y no la rivalidad entre los colaboradores
- ✓ Demostrar confianza delegando tareas importantes y la correspondiente autoridad.

- ✓ Reafirmar el sentimiento de valía personal que cuando se descubran errores y deficiencias, nunca avergonzar a la gente frente a otros, que la crítica se dirija exclusivamente a la forma de trabajo.
- ✓ Animar la creatividad, al reconocer el esfuerzo de los colaboradores.

En cada integrante de una organización existe un potencial creativo esperando la oportunidad de desarrollarse y expresarse, para lograrlo se requiere de la técnica, la voluntad y la motivación. Debemos ser conscientes de lo que nos rodea y de lo que somos; seres que necesitamos unos de otros, siendo todos necesarios, y con un papel fundamental, en constante interrelación, ya que compartimos en nuestros centros de trabajo varias horas.

Es necesario tomar en cuenta que la organización es un fenómeno cultural que requiere la adopción de metodologías que recuperen los modelos de diferentes disciplinas en la búsqueda de la eficiencia y la productividad. Una cultura fortalecida, guía el comportamiento y da significado a las actividades, propicia la conciencia laboral, genera iniciativa, permite anticipar, crear alianzas y generar la necesidad de colaboración. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación, el compromiso, la efectividad y la asertividad.

El dialogo es un promotor de promoción de aprendizaje organizacional que apoyado en la sinergia, la empatía, y el establecer un marco de referencia se generan las acciones de comunicación. El diagnóstico es el punto de partida en un proceso de retroalimentación en el que la institución es el eje, mientras que en el proceso se pueden detectar problemas y proponer soluciones; mediante la obtención de la información necesaria para priorizar esfuerzos, recursos y tiempos, y con ello integrar equipos de trabajo multifuncionales. La permanente disposición de aprender y cambiar, la accesibilidad en los niveles jerárquicos, aplicar estrategias efectivas para mejorar la comunicación, son parte de las nuevas reglas.

La gestión empresarial tiene sentido en la medida en que los retos son superados satisfactoriamente, para lo cual se requiere creatividad e innovación para buscar y establecer acciones y procesos cada vez más eficientes. La inversión en la formación y actualización del personal, involucra el aprendizaje y desarrollo de las competencias de los individuos así como el empleo de tecnología de punta que ayude a materializar la visión trazada para la institución, contribuye a que la institución sea más competitiva.

## CAPITULO 3 ANÁLISIS DE AMBIENTE LABORAL DGCFT

acercamiento inicial de conocer la organización de una institución es conocer su historia<sup>11</sup>, a fin de entender su trayectoria hasta nuestros días, en el campo de la educación y específicamente en el de la capacitación para el trabajo.

En las sociedades antiguas no existía ni se concebía un proceso formal de enseñanza para el trabajo, ya que el conocimiento se transmitía de manera directa; aquellos, los más experimentados enseñaban todo lo necesario para desempeñar un oficio a quienes a través de un tiempo de aprendizaje, podían hacerse responsables del trabajo.

En el contexto de la organización social, económica y religiosa desde tiempos de los aztecas encontramos que ya existía una educación para el trabajo en los centros de entrenamiento para los jóvenes de la ciudad en las artes militares, la religión y la disciplina, y que también desempeñaron el papel de capacitar o adiestrar a los muchachos en el trabajo.

### 3.1. Que es la DGCFT

La Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo, coordina 198 planteles denominados CECATI (Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial). En éstos se imparten cursos de capacitación para y en el trabajo de acuerdo a las necesidades de las empresas y/o de los trabajadores en cursos con duración entre 100 y 450 horas en 3 a 5 meses, dependiendo del grado de competencia o dominio deseado.

La DGCFT es un órgano centralizado de la administración, que forma parte de la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS), desde el año 2005 de ésta dependen 39 unidades administrativas y 9 órganos desconcentrados, creado el 22 de enero de 2005, al entrar en vigor el Reglamento Interior de la SEP con la publicación del 21 de enero, en el Diario Oficial de la Federación (DOF), donde se consideró la reducción de cinco a tres Subsecretarías: Educación Superior, Educación Media Superior y Educación Básica.

Son facultades del titular de la SEMS, entre otras, planear, programar, organizar, dirigir y evaluar las actividades de las unidades administrativas adscritas, conforme a las instrucciones del Secretario del Ramo. A la fecha el sistema maneja 5 niveles; capacitación, medio básico, medio superior, superior y posgrado. Las áreas que comprende son: industrial, agropecuaria, ciencias del mar, economía, administración y ciencias biológicas, entre otras.

---

<sup>11</sup> Brom, Juan. Esbozo de Historia Universal “La historia en la experiencia acumulada de la humanidad...” Es necesario conocer la historia para comprender el ahora.. pág. 15., Tratados Manuales Grijalbo. Naucalpan, México, 1973.

Mediante el Acuerdo 351 publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 4 de febrero de 2005, se adscribieron a la SEMS las Direcciones Generales de Educación Tecnológica Industrial (DGETI), Educación Tecnológica Agropecuaria (DGETA), Educación en Ciencia y Tecnología del Mar (DGEC y TM), de Bachillerato (DGB), de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT) y de Educación Secundaria Técnica (DGEST). Exceptuando la Dirección General de Bachillerato, las Direcciones Generales señaladas pertenecieron a la SEIT, así como el Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica (CoSNET). La reestructuración de la SEP incluyó la creación de una Dirección General de Educación Superior Tecnológica --antes Dirección General de Institutos Tecnológicos-- donde se agruparon los planteles de educación superior tecnológica agropecuaria, forestal, de ciencias del mar e institutos tecnológicos, bajo el mando de la Subsecretaría de Educación Superior, aunque el CoSNET continúa adscrito a la SEMS.

**Las dependencias oficiales son:**

Los Centros de Capacitación (CECAP) impartían especialidades requeridas por la industria y los servicios; los Centros de Enseñanza Ocupacional (CEO), desde economía doméstica y artesanías, hasta oficios calificados; los Centros de Estudios Tecnológicos (CETIS), para quienes hayan concluido la educación secundaria, forma técnicos profesionales en cursos de seis semestres, al término de los cuales obtienen el título y la cédula profesional; La Dirección General de Educación Secundaria Técnica coordina 118 planteles en el Distrito Federal de nivel básico.

El Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica cuyo objetivo es la formación de recursos humanos en el nivel medio superior terminal, de profesionales técnicos que el sector productivo demande, con 260 planteles en todo el país. A partir de 1998 se permite mediante un programa de complementación académica obtener el bachillerato tecnológico.

La Dirección General de Educación Tecnológica Industrial que forma recursos en los niveles de mandos intermedios y ofrece en el nivel medio superior tres modalidades educativas: técnico básico, estudios terminales y bachillerato tecnológico, a través de los 166 CETIS y 261CBTIS en la República, ambos forman tecnólogos y profesionales con licenciatura y profesores de enseñanza técnica industrial. En estos planteles se realiza investigación básica y aplicada; para ingresar a ellos se requiere haber terminado la secundaria; la duración de la carrera es de cuatro años.

### **3.2 Historia**

Al desaparecer en 1941 el Instituto Técnico Industrial dejó de haber capacitación para los trabajadores en México hasta 1962, en ese año se creó el Centro de Adiestramiento de los Operadores (CAO), ahí la enseñanza era específica para una determinada industria.

La transmisión de conocimientos era informal e imprecisa es decir de maestro a aprendiz pero sin estar comprometida ni reglamentada ya que se enseñaba conforme a los requerimientos y necesidades del momento y ocasionalmente.

El proyecto de los centros de capacitación responde a la necesidad de una alternativa para miles de jóvenes que terminaban la educación primaria; en diciembre de 1958, al crear la Comisión Nacional para redactar el Plan de Expansión y Mejoramiento de la Educación Primaria en México 10 meses más tarde se consideran los siguientes aspectos importantes para la redacción de dicho documento.

El secretario de Educación Pública Jaime Torres Bodet, asistió a la Convención Internacional de Secretarios de Educación, el 21 de noviembre de 1962 y durante la V Asamblea Plenaria del Consejo Nacional Técnico de la Educación, celebrada en la Cd. de México, y propuso el Plan de Once Años, denominado así porque su duración estaba contemplada de 1958 a 1970, el cual pretendía brindar educación primaria a nivel nacional homogénea, y que impulsaría la capacitación en nuestro país, a raíz de la cual se crearían los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial y Agrícola, que significaba una alternativa para los miles de jóvenes que terminaban la Educación Primaria y que no podían continuar sus estudios.

El proyecto se llevó a la Cámara de Diputados y Senadores, luego de su aprobación, se convocó a una reunión con industriales, obreros, comerciantes, autoridades de educación, quienes en conjunto realizaron las acciones necesarias para su ejecución.

El Director General de Enseñanzas Tecnológicas, el Ing. Alejandro Guillot y el Jefe de la Sección de dichos centros, el Prof. Emilio Tello, junto con el Jefe del Departamento de Estudios y Proyectos de Escuelas, el Ing. Hugo Carretero, iniciaron la construcción de los 10 primeros centros.

Se recibieron donaciones por parte de diferentes sectores, como el caso de la Cámara de diputados que donó el importe de la construcción de un centro; el de la Cámara de Senadores que dio 800 mil pesos para equipar un taller.

Industriales como Aaron Sáenz, que a nombre de varios ingenios azucareros contribuyó con 2.5 millones de pesos para la construcción del Centro Número 1 de Santa Catarina, Azcapotzalco; y el de Manuel Espinoza Iglesias, quien a nombre de la Fundación Mary Street Jekin hizo una contribución importante para la construcción de varios centros.

Se realizó una convocatoria a concurso para el equipamiento de las aulas y los talleres de los centros de capacitación, se invitó a los obreros y toda persona que tuviera conocimiento teórico práctico de algún oficio, a quienes se les examinó para impartir las distintas especialidades contempladas.

Se designaron seis comisiones para elaborar los estudios que originarían dichos centros, las cuales quedaron a cargo de: el Ing. Arturo González Pérez, segunda y tercera comisiones: el Ing.

Alejandro Guillot Schaffino, cuarta comisión: Prof. Víctor Gallo Martínez, quinta comisión: Ing. Manuel Heyser Jiménez y sexta comisión: Lic. Manuel Bravo con un plazo de tres meses y una inversión de 40 millones de pesos, se dieron a la tarea de construir los 10 primeros centros.

La planeación de un “Servicio Nacional de Aprendizaje”, generó la creación de los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial y Agrícola, inaugurándose el primero de agosto de 1963 por el presidente de la República Adolfo López Mateos, los cuales responden en su momento a diversas necesidades y factores de los cuales sobresalen, el problema demográfico de México; el desarrollo industrial; la solicitud de incrementar la preparación de los trabajadores para lograr un mayor grado de calificación, así como al desarrollo tecnológico cada vez más dinámico, además de la habilitación a jóvenes que terminan la primaria para integrarse al mercado laboral u otras actividades productivas del país.

La capacitación para el trabajo se ofrece a través de la impartición de aprendizajes técnico-especializados, en los que se acentúa el adiestramiento especializado para un desempeño práctico y rápido, se promueve la capacitación en oficios que fomenten la capacidad creativa y el autoempleo.

El derecho a la capacitación de los trabajadores fue originado en la reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 9 de enero de 1978, el cual se deriva de la fracción XIII del artículo 123, apartado A, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el cual establece que: “Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo”; con la promulgación de la nueva Ley Federal del Trabajo se origina la separación jurídica de los campos de “la Capacitación para el Trabajo” y de la Capacitación en el Trabajo”; por lo cual la Secretaría de Educación Pública instrumenta un programa para ofrecer capacitación en el trabajo a solicitud de las empresas.

Los objetivos de la capacitación y el adiestramiento se encuentran determinados en el artículo 153-F de la Ley Federal del Trabajo, siendo los siguientes:

- 1) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de la nueva tecnología en ella.
- 2) Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- 3) Prevenir riesgos de trabajo.
- 4) Incrementar la productividad.
- 5) Mejorar las aptitudes del trabajador.

A partir de los años ochentas, la constante de muchos países es la modernización tecnológica de las empresas y el desarrollo de las capacidades de innovación, en un mundo cambiante que reta a las personas a permanecer actualizados ante los nuevos conocimientos, generando habilidades y destrezas para mantener su valor y pertinencia y así competir con éxito en el mercado laboral.

Dicho modelo es asumido por la Dirección General de los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial actuando en consecuencia para adaptar los servicios a este paradigma.

En 1981, las escuelas que en ese entonces dependen de la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica que ofrecían el bachillerato, recibieron el nombre de Centros de Bachillerato Tecnológico, agregándoles (según fuera el área tecnológica) agropecuario, forestal o industrial y de servicios. Es desde este momento que los planteles de la DGETI que imparten educación bivalente se conocen como CBTIS.

En 1982 se publica en el Diario Oficial de la Federación el acuerdo número 68, de la Secretaría de Educación Pública en el que se hace oficial la Unidad de Centros de Capacitación (UCC), a la que se le asignaron los 66 CECATI creados a esa fecha. En 1985 adquiere el rango de Dirección General de Centros de Capacitación para el Trabajo, dirigiendo 187 planteles a nivel nacional.

Para marzo de 1990, la Oficialía Mayor reestructura dicha organización administrándose 190 planteles. El 26 de marzo de 1994 se publica en el Diario Oficial de la Federación, el reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, en el cual se cambia el nombre de la “Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo” (DGCFT), siendo desde entonces la unidad operativa de la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica (SEIT) encargada de coordinar las actividades educativas de los CECATI y de los Institutos de Capacitación para el Trabajo de los Estados (ICAT).

La DGCFT apegada al programa de Austeridad Presupuestal en la Administración Pública que entra en vigor en febrero de 1999, inicia las acciones para la reordenación de estructuras administrativas de las Coordinaciones Estatales, las cuales se reducen de 32 a 17 (Subdirecciones de la Coordinación de Enlace Operativo) cuentan con un mínimo de 5 planteles.

Las otras 15 restantes se trasforman en Enlaces Operativos Asistencias de la DGCFT, que atienden de dos a cuatro planteles. Se autoriza la incorporación del área directiva “Coordinación de Organismos Descentralizados Estatales de Institutos de Capacitación para el Trabajo” a la estructura orgánica de la DGCFT, con la finalidad de atender las necesidades de los planteles descentralizados.

De 1999-2000 se realizó la construcción en el Distrito Federal del Centro de Convenciones, concebido como un espacio para la realización de actividades académicas, culturales, cívicas y sociales; y del Centro de Investigación y Desarrollo de la Formación para el Trabajo (CIDFORT) en Pachuca, Hgo., que incorpora los avances del conocimiento y la tecnología para mejorar la calidad en el servicio de capacitación para y en el trabajo, el cual inicia sus operaciones el 5 de noviembre del 2000.

Actualmente existen 198 CECATI y 52 unidades móviles en toda la República Mexicana; que ofertan 211 cursos integrados en 59 especialidades y éstas agrupadas en 17 áreas laborales.

### **3.3 Características**

La Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT), tiene bajo su responsabilidad la formación para y en el trabajo, misma que se imparte en los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI), creados a partir de 1963.

Los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI), son planteles educativos en los que se imparte capacitación que posibilita a las personas para desempeñar actividades específicas relacionadas con las funciones productivas y de servicios del país.

Actualmente, los programas de estudio se derivan del análisis de las Normas Técnicas de la Competencia Laboral (NTCL) emitidos por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER).

En sus orígenes, el docente (instructor) de los CECATI era generalmente un práctico reconocido en su especialidad, es decir, estaba formado en el saber hacer, actualmente en algunas especialidades ha obligado a buscar alternativas para profesionalizar el perfil del instructor para que obtenga los niveles académicos acordes con los avances tecnológicos y que desarrolle habilidades para enfrentar los cambios de la era moderna.

#### **Objetivos institucionales**

Su objetivo fundamental es dotar de recursos humanos calificados a todos los sectores sociales del país, entre los que se incluye el sector empresarial, que dé como resultado el aumento y mejora de la productividad de las personas y con ello más y mejores posibilidades de empleo para la población, ofreciendo capacitación de calidad y pertinente.

El tipo de servicio que proporciona la DGCFT tiene como principal característica, su definida orientación hacia el trabajo, esto ha exigido que los programas de estudio se deriven de un análisis ocupacional de las áreas laborales, para garantizar que el egresado sea capaz de desempeñarse competitivamente en un puesto de trabajo específico.

### **3.4 Funciones**

Proporcionar a la población demandante del servicio, programas de capacitación que permitan su incorporación a un trabajo remunerable, estable y socialmente útil.

- Vincular a los CECATI con el sector productivo, para la revisión permanente de planes y programas de estudio, y para que los capacitandos tengan acceso a la planta productiva, con objeto de complementar su capacitación y facilitar su adaptación a los procesos de producción.
- Fomentar el reconocimiento oficial de la capacitación adquirida fuera de las aulas. Esta capacitación además de preparar para el trabajo socialmente útil, tiene la finalidad prioritaria, como toda acción educativa a cargo del Estado, de promover el desarrollo armónico de la personalidad para que se ejerzan en plenitud las capacidades humanas, de tal modo que se estimule el desarrollo integral del individuo y con ello, el de la sociedad.

### 3.5 Organización

Toda institución tiene una organización<sup>12</sup> particular independientemente sea pública o privada. La organización es la coordinación de funciones, actividades de una institución determinada. Es integrada por un grupo de personas que interactúan entre sí; con diferentes creencias, tradiciones, ideas, formas de pensar, culturas, etc., que tienen un fin común, éste es acorde al tipo e intereses de la empresa.

Considerando a la DGCFT como institución educativa con trayectoria y organización formalmente estructurada, existen elementos importantes de trasfondo que deben de analizarse inicialmente, para comprender su campo de ejercicio, entre ellos están la Misión, que responde a la interrogante del para que existe la organización; una Visión, que comunica de manera real hacia dónde va la organización; y los Valores, que se convierten en las reglas fundamentales para los integrantes de la organización.

#### MISIÓN

Es la razón de ser de la institución.

Es una institución educativa de la Secretaría de Educación Pública encargada de formar permanentemente a las personas para y en el trabajo, contribuyendo a su desarrollo humano e inserción en el mercado laboral, coadyuvando así al desarrollo social y económico del país, a través de una estructura de servicios flexible, equitativa, de calidad y pertinente.

---

<sup>12</sup>“La organización tiene su origen en la palabra *organismo*, de la cual se desprende la definición.. organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.” MERCADO, Salvador. Administración aplicada (Teoría y Práctica), Primera parte. pág. 267. Editorial Limusa, 1995.

## Visión

Es la visión a futuro, el mañana realizable.

Ser una institución reconocida a nivel nacional e internacional por la excelencia de su servicio educativo sustentada en el compromiso de sus trabajadores, que contribuye al desarrollo del país propiciando una mejor sociedad y fortaleciendo su economía, a través de formar para el trabajo a las personas bajo principios de equidad, calidad y pertinencia, mejorando sus condiciones de vida y preservando la naturaleza para las futuras generaciones.

## Valores

Los valores son pautas de conducta que guían las acciones de una o un conjunto de personas. Los valores tienen relación con la Ética<sup>13</sup> misma, la que ayuda a unificar las ideas respecto a los valores.

De este modo, la Dirección General establece un Código de Ética, que es un documento cuyo objetivo es la promoción de valores y resolución de conflictos en la vida diaria. A través de este código, se promueven de manera explícita los valores de la organización y se establecen compromisos de los servidores públicos (mandos superiores, medios y personal operativo) con la sociedad en general.

Los cuales serán analizados bajo la perspectiva laboral, se declaran como valores:

1. Bien común: está relacionado con el sentido de solidaridad, lo que induce el compromiso de cooperación, que se genera a través de una identidad y pertenencia a un grupo, área o departamento determinado.
2. Entorno cultural y ecológico, se refiere a la convivencia y aceptación de los diversos estilos de vida, creencias, costumbres, es decir a la diversidad cultural de los integrantes de un área o departamento. El entorno ecológico, es procurar la preservación de los recursos naturales que tenemos a nuestro alcance, en el caso particular de la institución, puede ejemplificarse en el reciclado de las hojas, la disminución de tinta (impresiones borrador), etc.
3. Integridad: implica actuar congruentemente a fin de esforzarse consistentemente en cumplir con los compromisos de trabajo. A su vez, es la persona confiable en el manejo de la información, realización y cumplimiento de tareas asignadas.

---

<sup>13</sup> La Ética se convierte así en una especie de legislador del comportamiento moral de los individuos de la comunidad...La Ética estudia una forma de conducta humana que los hombre consideran valiosa y, además obligatoria y debida. SANCHEZ VAZQUÉZ, Adolfo. Ética, pág. 21. Tratados y manuales Grijalbo, México, 1969.

4. Imparcialidad: es la objetividad equitativa, con la que se evalúa el comportamiento, desempeño y trato con todas las personas (superiores, compañeros o personas a las que requieran del servicio)
5. Justicia: se relaciona con el cumplimiento y respeto de una persona, respecto a la normatividad, reglamentos y políticas establecidas por la institución
6. Transparencia: es presentar la información de manera clara, sencilla y precisa, eliminando el disfraz y/o la distorsión de la información, dado que debe ser de acceso público.
7. Rendición de cuentas: se refiere a informar de acuerdo a períodos de tiempo establecidos (semanal, mensual, anual, sexenal) sobre las actividades, funciones y productos de las que somos responsables o bien, las que llevamos a cabo.
8. Honradez: es el respeto por los recursos que son confiados por el gobierno, el no usar la información, instalaciones, materiales, herramientas, para otros fines, que no sean de prestación de servicios a la sociedad en general.
9. Generosidad: es la actitud solidaria, y sensible a las necesidades de los que requieren el servicio que se ofrece en esta Dirección.
10. Igualdad: es ser respetuoso, reconocer a los demás como iguales, independientemente de su carga ideológica, creencias, posición social, nivel intelectual, edad, género, nacionalidad, etc.
11. Respeto: es la valoración de la dignidad humana; el trato amable, cordial y tolerante con las personas que nos rodean.
12. Liderazgo: se basa principalmente en dirigir los esfuerzos hacia un proyecto establecido, con la habilidad de orientar y organizar los medios para obtener los fines.

En conclusión existe una interrelación entre estos 12 valores, todos están dentro de una dinámica complementaria.

## **POLÍTICAS**

Las políticas tienen su origen desde las sociedades más antiguas, cuando era imperante la necesidad de organización y poder, independientemente del tipo de poder que se ejerciera, el propósito era definir ideas concretas encaminadas al cumplimiento de la ley impuesta por el sistema.

A continuación se presentan políticas generales que tienen mayor fundamento en el Reglamento de las condiciones generales del trabajo del personal de la SEP, sin embargo, solo se mencionan algunas que son más frecuentes en el personal adscrito.

1. Un trabajador es considerado a prueba para poder o no, rescindir el contrato durante los primeros 6 meses.
2. Asistir con puntualidad al desempeño de las labores. Existe un margen de tiempo de 10 minutos de tolerancia para checar de acuerdo al horario designado, sin embargo si pasa ese

margen de tiempo a 10 minutos más, el trabajador tendrá un retardo leve, pero si sobrepasa ese rango, será un retardo doble. El máximo de retardos acumulados en una quincena es de 9, si es rebasado, amerita un día de suspensión de labores, con previo aviso por escrito.

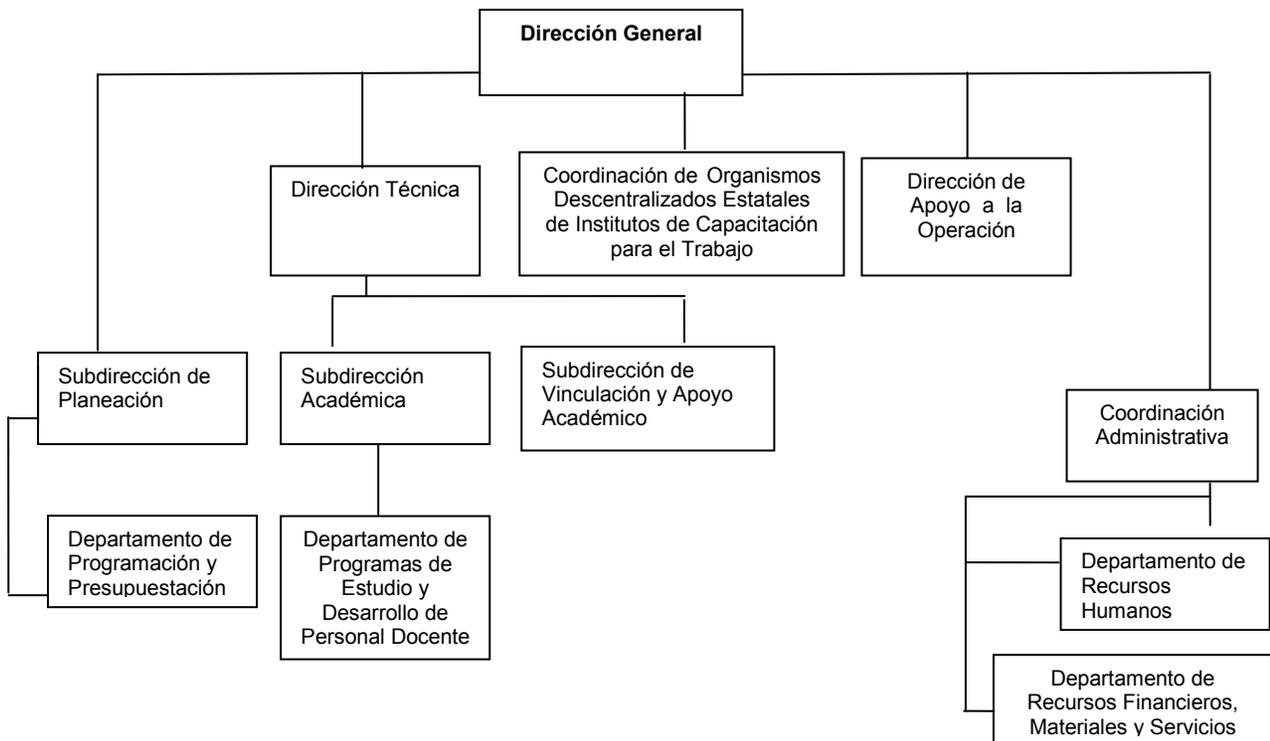
3. Acatar órdenes de los superiores en el desempeño de funciones.
4. En caso de renuncia, no se debe dejar el servicio de la Dirección sino hasta que la petición haya sido aceptada por el departamento correspondiente; debiendo hacer una relación de los documentos, manuales, escritos, expedientes, etc., así como su entrega en versión magnética.
5. Las vacaciones del trabajador serán de acuerdo al calendario escolar vigente.
6. En el período de vacaciones, se cubrirán los salarios del trabajador previas a éstas. En los meses de diciembre el aguinaldo correspondiente se dividirá en dos partes, la primera previa a las vacaciones y la segunda regresando del período de receso.
7. Se otorgara licencia de gravidez 45 días previos a la fecha de parto designada por el médico de ISSSTE y 45 días después de éste. Lo cual será válido en el caso de presentar la licencia respectiva en la Dirección General y firmada por el jefe inmediato. Posteriormente se tiene derecho a un horario de lactancia de 45 minutos para los que tengan plaza docente, y de 1 hora para los de plaza administrativa, por un período de 6 meses; siempre y cuando se solicite por escrito esta autorización al área de Recursos Humanos.
8. En caso de incapacidad, se podrá nombrar una persona de confianza para ir a recoger el pago correspondiente, siempre y cuando, presente una carta poder firmada por el trabajador ausente.
9. En caso de falta por enfermedad, es obligatorio dar aviso al jefe inmediato, el mismo día en que ocurra (siempre y cuando sean días laborables).
10. En caso de comisión de trabajo fuera de las instalaciones, el trabajador esta obligado a avisar esta situación por medio de un memorándum firmado por el jefe inmediato y enviarlo al Departamento de Recursos Humanos, en un plazo no mayo a 15 días o a más tardar el último día de mes.
11. Se considera abandono del empleo, al trabajador que haya faltado más de 3 días consecutivos sin previo aviso al jefe inmediato.
12. Respecto a protección civil, se instruirá a los trabajadores periódicamente y en horario de labores, a los simulacros contra temblores, incendios, etc, a fin de difundir rutas y procedimientos de evacuación y seguridad en los trabajadores.
13. El área de fumar, esta designada para los trabajadores con ese hábito.
14. El ingreso de equipos de cómputo, aparatos electrodomésticos, etc., ajenos a la institución deben ser registrados en el área correspondiente (vigilancia o la Subdirección de Planeación).
15. Esta permitido los extrañamientos y amonestaciones verbales o escritas al trabajador, por parte del jefe inmediato o autoridades superiores con el fin de orientar las acciones desempeñadas o conductas inapropiadas que ocasionen conflictos laborales. Tres extrañamientos se computaran como una nota mala en el expediente del trabajador.

## Otras políticas

16. Aunque no está reglamentado, es sabido por los trabajadores que se tienen 30 minutos para desayunar, posteriores a la hora de entrada, esta política solo es aplicable para el personal que tiene hora de entrada a las 8:00 a.m.
17. El uso de papel reciclado para imprimir borradores.
18. Está prohibido salir de las instalaciones, en caso necesario, debe presentarse un pase de salida con la firma respectiva del jefe de área o departamento.
19. Contestar el teléfono máximo al tercer timbrado, independientemente de ser o no secretaria.
20. Es responsabilidad del trabajador, el reporte de las incidencias, faltas, retardos desde la elaboración hasta el seguimiento de los documentos respectivos.

La estructura de la DGCFT, efectúa acciones educativas, de acuerdo a la clasificación básica de las organizaciones y a su propósito general sin fines de lucro, es de producto, dado que ofrece servicios de formación para el trabajo a toda la población en general interesada. Asimismo, se caracteriza bajo la modalidad lineal, lo que implica: jerarquía y autoridad y unidad de mando.

## Organigrama de la DGCFT



## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

ÁREAS/ DEPARTAMENTOS	PRINCIPALES TAREAS
<b>DIRECCIÓN GENERAL</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Designar y supervisar responsabilidades a Jefes de área delimitando las tareas adecuadas respectivas.</li> <li>2. Controlar y supervisar y evaluar resultados de áreas, departamentos.</li> <li>3. Proponer el establecimiento de los lineamientos generales aplicables en toda la República para la certificación, así como también de los procedimientos de evaluación.</li> <li>4. Organizar, operar, desarrollar, supervisar y evaluar la educación impartida en los CECATI.</li> <li>5. Estudiar y resolver, de acuerdo a los lineamientos establecidos, las solicitudes para otorgar el reconocimiento de validez oficial a los estudios.</li> <li>6. Dirigir de conformidad con los lineamientos de las unidades administrativas de la Secretaría de Educación Pública, la formulación del Proyecto del Programa Presupuesto de la Dirección General.</li> <li>7. Establecer políticas, lineamientos y procedimientos que orienten la investigación educativa, el desarrollo tecnológico y el aprovechamiento de las innovaciones científico-tecnológicas que contribuyan al fortalecimiento de la cultura de calidad del Subsistema.</li> <li>8. Realizar aquéllas funciones que sean afines a sus atribuciones y las que le encomienden las autoridades superiores.</li> </ol>

<p><b>DIRECCIÓN TÉCNICA</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer las políticas y lineamientos para el diseño de los perfiles técnico-académicos de los docentes que se incorporan al Subsistema y recomendarlos</li> <li>2. Autorizar programas de formación y actualización técnica-pedagógica del personal.</li> <li>3. Establecer las normas y lineamientos para la planeación, organización, operación y control de las reuniones de academias de docentes a nivel plantel, estatal y nacional.</li> <li>4. Dirigir la participación las áreas de la Dirección General, en las actividades relativas a los procesos de normalización y certificación de competencias laborales.</li> <li>5. Establecer las normas y lineamientos que regulen los procesos de control escolar, (inscripción, acreditación y certificación) en CECATI, centros particulares incorporados con reconocimiento de validez oficial de estudios e Institutos Descentralizados Estatales de Formación para el Trabajo.</li> <li>6. Establecer las normas y lineamientos para el desarrollo de prácticas complementarias de formación, visitas escolares, estancias de instructores, bolsa de trabajo y seguimiento de egresados</li> </ol>
<p><b>DIRECCIÓN DE APOYO A LA OPERACIÓN (DAO)</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asesorar a la Dirección General, a las Subdirecciones de las Coordinaciones de Enlace Operativo y a los CECATI, en materia jurídica, administrativa y laboral, así como desahogar las consultas de carácter jurídico que se le formulen.</li> <li>2. Presentar denuncias de hechos y coadyuvar, con la Dirección General de Asuntos Jurídicos, en la integración de las averiguaciones previas y en el trámite de los procesos que afecten a esta Dirección</li> <li>3. Programar, ejecutar, evaluar y controlar la realización de acciones y gestiones con el fin de coadyuvar a la regularización jurídica y administrativa de los inmuebles que ocupan los CECATI, la Dirección General y demás dependientes de ella.</li> <li>4. Coadyuvar, con el Órgano Interno de Control, en la aplicación de sanciones de carácter administrativo a que se hagan acreedores los trabajadores de esta Dirección, por violación a las disposiciones en materia de responsabilidades administrativas.</li> <li>5. Compilar y divulgar las Leyes, Reglamentos, Decretos y</li> </ol>

		Acuerdos que incidan en el ámbito de la Dirección y en general de la SEP.
<b>COORDINACIÓN ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS</b>	<b>DE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planear, programar, organizar, evaluar y controlar las funciones de coordinación para la operación de los servicios descentralizados en los estados, así como la creación de los nuevos Institutos Descentralizados Estatales de Formación para el Trabajo y unidades de capacitación correspondientes.</li> <li>2. Promover y asesorar a las entidades federativas para su incorporación al Subsistema de Institutos Descentralizados Estatales de Formación para el Trabajo.</li> <li>3. Realizar el seguimiento a la organización y funcionamiento de los nuevos Institutos Descentralizados.</li> <li>4. Difundir, verificar y controlar el cumplimiento de la normatividad y procedimientos establecidos para los procesos de Evaluación, Acreditación y Certificación de los aprendizajes impartidos por los Institutos Descentralizados.</li> </ol>
<b>COORDINACIÓN ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS</b>	<b>DE</b>	
<b>SUBDIRECCIÓN PLANEACIÓN</b>	<b>DE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar el trámite de asignación del presupuesto autorizado a la Dirección General.</li> <li>2. Coordinar la elaboración de la Reprogramación del Presupuesto autorizado de acuerdo con las necesidades del Subsistema.</li> <li>3. Coordinar la gestión para la adquisición y control de los materiales e insumos requeridos para la operación del servicio.</li> <li>4. Coordinar la elaboración y difusión de las normas, políticas y lineamientos a que deben sujetarse los procesos de ubicación, SUBDIRECCIÓN DE PLANEACIÓN construcción, ampliación, consolidación y liquidación de los planteles, así como del mantenimiento preventivo y correctivo a la infraestructura.</li> <li>5. Coordinar el diseño y desarrollo de Sistemas Computacionales que requieran las diferentes unidades de la Dirección General.</li> <li>6. Controlar el inventario de “software” y “hardware” del equipo de cómputo, así como gestionar las licencias para el uso” y dar el mantenimiento preventivo y correctivo del equipo de cómputo del Subsistema.</li> </ol>
<b>DEPARTAMENTO PROGRAMACIÓN</b>	<b>DE Y</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tramitar la asignación del presupuesto autorizado a la Dirección.</li> <li>2. Elaborar la Reprogramación del Presupuesto Autorizado, conforme</li> </ol>



	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Participar en la validación de los programas de estudio realizados en el Departamento.</li> <li>6. Seguimiento de observaciones y correcciones, resultado de las Reuniones validación, hasta su integración en el Cuadro de Áreas y especialidades de la Subdirección Académica.</li> <li>7. Proponer normas de institución Educativa (NIE) cuando exista la necesidad de un programa de capacitación para una especialidad determinada.</li> <li>8. Difundir entre el personal docente que labora en los CECATI, la información actualizada en las áreas de su especialidad.</li> </ol>
<p><b>CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE LA FORMACIÓN PARA EL TRABAJO (CIDFORT)</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular los lineamientos generales para la Detección de Necesidades y determinación de prioridades de formación y actualización del personal docente.</li> <li>2. Elaborar el Programa de Formación y Actualización docente anual.</li> <li>3. Diseñar, desarrollar, actualizar y consultar la base de datos sobre el personal docente y los formadores de instructores, que participan en los programas de actualización, evaluación y certificación docente.</li> <li>4. Organizar y supervisar la operación y mantenimiento del Centro de Documentación de Capacitación de la (CEDOCA), así como de las bibliotecas de los CECATI, así como el servicio video gráfico, audio gráfico y el “software” educativo.</li> <li>4. Realizar las acciones que correspondan a su ámbito de competencias relativas a los procesos de normalización y certificación de competencias laborales.</li> <li>5. Operar los procedimientos de control de calidad para verificar y controlar las actividades relativas a la aplicación de los métodos e instrumentos de evaluación de los aprendizajes, así como a las de la capacitación y actualización del personal docente.</li> </ol>
<p><b>SUBDIRECCIÓN DE VINCULACIÓN Y APOYO ACADÉMICO</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar el desarrollo de estudios del mercado laboral, para identificar tendencias y necesidades para orientar el diseño curricular e integrar una oferta educativa pertinente.</li> <li>2. Proponer, elaborar y difundir las normas y procedimientos a los que se sujetarán los procesos de control escolar (inscripción, acreditación y certificación) de las modalidades educativas que se encuentren en operación tanto en los planteles oficiales, centros particulares incorporados con reconocimiento de validez oficial de estudios, así como en los Institutos Descentralizados Estatales de</li> </ol>

<p><b>SUBDIRECCIÓN DE VINCULACIÓN Y APOYO ACADÉMICO</b></p>	<p>Formación para el Trabajo.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Apoyar la concertación para el intercambio de experiencias educativas, de formación, tecnológicas y productivas de los planteles del Subsistema con otras instituciones nacionales y del extranjero.</li> <li>4. Organizar y coordinar las acciones de vinculación de los planteles con los sectores productivos y de servicios privado, público y social.</li> <li>5. Realizar el seguimiento y evaluación de la operación de las bolsas de trabajo de los CECATI y proponer las adecuaciones.</li> <li>6. Supervisar el cumplimiento de los compromisos que se establezcan en los convenios de colaboración con los sectores productivos y de servicios privado, público y social.</li> <li>7. Control de la Información de Acciones de Vinculación de los CECATI (INFOVIN).</li> <li>8. Establecimiento de Convenios institucionales y con empresas afines a las especialidades de CECATI</li> <li>9. Cobertura y difusión de los servicios de la DGCFT</li> <li>10. Coordinar, elaborar y gestionar la autorización de Materiales de que utilizan los CECATI para difundir sus servicios</li> </ol>
<p><b>COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar, coordinar y controlar la administración de los recursos humanos, financieros y materiales y la prestación de los servicios generales de la Dirección General, así como verificar la aplicación de las normas establecidas en las diferentes áreas y planteles.</li> <li>2. Coordinar los trámites ante las instancias correspondientes sobre la adquisición y contratación de bienes y servicios de conformidad con la normatividad.</li> <li>3. Coordinar y verificar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, desarrollo del personal administrativo, el pago de remuneraciones, prestaciones y servicios del personal.</li> <li>4. Coordinar y verificar el ejercicio y control de los recursos financieros, asignados a la Dirección General.</li> <li>5. Coordinar y supervisar la administración de los recursos materiales así como los servicios de archivo, correspondencia, mensajería, mantenimiento, intendencia, vigilancia, transporte, fotocopiado, reproducciones gráficas y obra editorial de la Dirección General.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>Participar y coordinar, con las instancias correspondientes, en la definición y aplicación del Programa de Carrera Magisterial del Subsistema.</li> </ol>
<p><b>DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b></p> <p><b>DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Realizar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y desarrollo del personal de la Dirección General conforme a las normas y lineamientos establecidos.</li> <li>Formular y proponer a la Coordinación Administrativa programas de actualización y capacitación del personal directivo y administrativo.</li> <li>Registrar y verificar la asistencia e incidencias del personal.</li> <li>Operar procedimientos de control de calidad para verificar y controlar las actividades relativas a los procesos de reclutamiento y selección de personal.</li> </ol>
<p><b>DEPARTAMENTO DE RECURSOS FINANCIEROS, MATERIALES Y DE SERVICIOS</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Fiscalizar la captación y ejercicio de los ingresos propios de los planteles y de la misma Dirección, conforme a las normas y lineamientos establecidos.</li> <li>Validar la documentación comprobatoria correspondiente al subsidio federal asignado para el mantenimiento de los planteles del Subsistema, conforme a las normas y lineamientos establecidos.</li> <li>Integrar los Sistemas de Información financiera de la Dirección General y de los planteles adscritos a la misma.</li> <li>Coordinar, controlar y evaluar la información correspondiente al Sistema de Ingresos Propios de los CECATI.</li> <li>Programar y efectuar supervisiones financieras a los planteles y unidades administrativas de la Dirección, de acuerdo a los lineamientos establecidos</li> <li>Registrar, clasificar, almacenar y distribuir conforme a las normas y lineamientos establecidos, los bienes de inversión y de consumo adquiridos, para el desarrollo de las funciones de las áreas de la Dirección General.</li> <li>Verificar y controlar la entrada y salida de material, mobiliario y equipo del almacén, así como mantener actualizado el inventario de existencias en el mismo.</li> <li>Realizar el inventario físico de bienes de inversión y de consumo del Subsistema, conforme a las normas y lineamientos establecidos.</li> </ol>

		9. Verificar y registrar las pólizas de seguro que amparan los bienes de la Dirección General.
<b>SUBDIRECCIÓN COORDINACIÓN ENLACE OPERATIVO</b>	<b>DE DE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existen 32 Subdirecciones, una por Estado que son el medio conector entre la Dirección General y los CECATI.</li> <li>2. Difunde, organiza y distribuye la información que envía la Dirección General.</li> <li>3. Responsables de difundir, procesos de actualización docente, reuniones de validación de paquetería didáctica, eventos, convocatorias, etc., que emite la Dirección General a planteles.</li> </ol>
<b>CENTRO CONVENCIONES</b>	<b>DE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrece instalaciones, infraestructura, servicios de logística, para la realización de eventos de tipo académico, cultural, cívico o social del subsistema y/o particulares.</li> </ol>

La finalidad de la división del trabajo es lograr mejores resultados de la misma cantidad de esfuerzos, sin embargo aunque se plantea como una excelente oportunidad para no multiplicar el mismo trabajo en repetidas ocasiones.

Asimismo, la comunicación entre los integrantes del sistema, se traza en esta dirección (de arriba hacia abajo).

Es momento de orientar el eje de análisis hacia una parte fundamental de esta Dirección, lo que es la ejecución de tareas y operaciones, el Departamento de Programas de Estudio, para posteriormente aterrizar en lo que es el análisis de puestos. Para ello, es conveniente realizar el organigrama específico del departamento.

**3.6 Situación laboral actual de la DGCFT**

En el ciclo escolar 2009-2010 existen 198 planteles ubicados en puntos geográficamente estratégicos del país. y 49 Unidades Móviles; de una plantilla de personal constituida por 815 Directivos, 3,926 Docentes y 4,419 personas de Apoyo y Asistencia a la Educación; con la maquinaria, equipo y mobiliario adecuado para la oferta educativa integrada por 226 cursos, agrupados en 61 especialidades y 17 áreas ocupacionales, con adaptaciones a su infraestructura

física para uso de personas con discapacidad y con una red de servicios, que contribuyen en la calidad de la capacitación.

Con una gama de servicios educativos flexibles como son: cursos regulares, no regulares (Extensión y CAE), en línea y reconocimiento del saber adquirido de manera autodidacta, los CECATI han proporcionado formación de calidad por más de 45 años, logrando capacitar, en los últimos 6 años, a más de 4 millones y medio de mexicanos.

La estructura modular de los cursos de capacitación de CECATI, está basada en las exigencias de especialización del personal requerido por la planta productiva, otorgándole al demandante de los servicios la posibilidad de capacitarse en una parte de las especialidades o en su universo.

Los servicios de capacitación están dirigidos a toda la población mayor de 15 años que sepan leer y escribir; no importa su nivel académico. Las personas en situación vulnerable como son mujeres en situación de violencia, madres solteras, grupos indígenas, personas con discapacidad, adultos mayores, niños en situación de calle, reclusos, etc., también pueden incorporarse a estos servicios formativos. Además, los CECATI atienden las necesidades de actualización y especialización de los sectores empresariales del país.

El servicio en general no exige antecedentes académicos y tampoco es precedente para continuar estudios de otro tipo de niveles; está dirigido a personas que saben leer y escribir que cuentan con conocimientos de aritmética y geometría básicas; sin embargo existen algunos cursos que, por su naturaleza o por el ámbito laboral donde se desempeñará el capacitando, requieren como antecedente académico la educación secundaria.

La DGCFT tiene amplia gama de opciones de capacitación basadas en las necesidades de todos los sectores sociales del país. De esta manera ofrece las siguientes modalidades:

- **Cursos Regulares**

Capacitación que se brinda mediante cursos escolarizados, encaminados a proporcionar los conocimientos y habilidades técnicas para el adecuado desempeño de puestos laborales., basados en las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL), las cuales están conformadas por los conocimientos, habilidades, destrezas, comprensión y actitudes, que se identificaron para un desempeño competente en una determinada función productiva.

**Cursos No Regulares**

- **De Extensión**

Son cursos de corta duración. Se diseñan con base en las especialidades autorizadas por la DGCFT y están dirigidos a estudiantes, egresados, grupos de una determinada localidad y público en general, que tienen el interés de ampliar o actualizar sus conocimientos.

Estos cursos responden también a las necesidades de aquellas personas que desean cambiar de empleo, implementar nuevas tecnologías en su ámbito laboral o profundizar en algún tema específico contenido en los cursos regulares.

- **De Capacitación Acelerada Específica (CAE)**

Son cursos estructurados de acuerdo a los requerimientos de las empresas, asociaciones, instituciones y organismos, que desean que sus trabajadores adquieran o actualicen, en el menor tiempo posible, conocimientos y habilidades técnicas relacionados con su área laboral, y así elevar la productividad.

Este servicio se presta previo establecimiento de un convenio que el CECATI suscribe con las partes interesadas, en el que se especifican contenidos, condiciones y lugar de realización.

- **Reconocimiento Oficial de la Competencia Ocupacional (ROCO)**

En apoyo a todas aquellas personas que adquirieron conocimientos a través de la experiencia o en forma autodidacta y no cuentan con un documento que lo avale, la DGCFT implementó el Reconocimiento Oficial de la Competencia Ocupacional.

Este reconocimiento tiene como propósito acreditar, previa evaluación, los conocimientos y habilidades técnicas de las personas, independientemente de dónde y cómo los hayan adquirido.

La evaluación se realiza mediante un examen teórico-práctico basado en los contenidos de las especialidades o cursos que se imparten en los CECATI.

- **Acciones Móviles**

Se crearon con el fin de acercar los servicios de capacitación a los lugares de difícil acceso, y a las personas que se encuentran en situación de desventaja.

Consiste en llevar a las comunidades o grupos interesados, vehículos equipados, instructores y materiales necesarios, afines al curso o especialidad solicitada, previo acuerdo de colaboración entre el Municipio y las Subdirecciones y/o Asistencias de la DGCFT en los Estados.

- **Cursos para Personas con Discapacidad**

Están dirigidos a personas que presentan alguna insuficiencia física. Su particularidad es la de ofrecerles todas las facilidades para que puedan inscribirse y concluir satisfactoriamente sus estudios en la especialidad y/o curso de su elección, e integrarse al campo laboral.

- **Formación en Línea**

Es una modalidad de capacitación que se ofrece a través de Internet, para todas aquellas personas que por cuestiones de tiempo no pueden trasladarse a los planteles.

Es un proceso de capacitación interactivo, que se presenta mediante hipervínculos, imágenes, videos, simulaciones y materiales multimedia.

Para tener acceso a este servicio es necesario ingresar a la página electrónica [www.dgcft.sems.gob.mx](http://www.dgcft.sems.gob.mx) y [www.cecati.sep.gob.mx](http://www.cecati.sep.gob.mx) para revisar los cursos que se ofertan en el momento, así como los pasos a seguir para inscribirse.

### **Validez de los estudios**

El proceso de capacitación que se desarrolla en los CECATI, busca ofrecer al capacitando de una serie de conocimientos y habilidades técnicas para que en corto plazo se integre al mercado

laboral con mayores expectativas salariales. Estos conocimientos y habilidades son reconocidos oficialmente con un diploma o constancia, de acuerdo al tipo de capacitación que se solicite, expedidos por la SEP

### **Duración de la capacitación**

Las especialidades las integran de 3 a 5 cursos, con una duración de 120 a 600 horas de servicio educativo, en periodos de 3 a 6 meses.

### **Horarios**

Las especialidades y cursos que ofrecen los CECATI se imparten en los turnos matutino y vespertino, algunos abren sus puertas durante el fin de semana, lo que permite a los usuarios seleccionar el horario que mejor se adapte a sus necesidades.

### **Requisitos**

Para obtener el servicio de capacitación que brinda cada CECATI, los aspirantes deberán cumplir con los siguientes requisitos y presentar la documentación que a continuación se menciona:

Personas Físicas:

- Saber leer y escribir.
- Comprobante del último grado de estudios (original y copia).
- Dos fotografías recientes tamaño infantil de frente.
- Comprobante de domicilio (original y copia).
- Acta de Nacimiento o cualquier documento oficial como Credencial de Elector, Cartilla del Servicio Militar Nacional, Licencia de Conducir, Credencial del IMSS o del ISSSTE (original y copia).
- Los aspirantes extranjeros deberán presentar, además de los requisitos y documentos anteriores, el comprobante de estancia legal en el país expedido por la Secretaría de Gobernación (original y copia).

### **Empresas:**

- Para solicitar cursos CAE, las empresas, asociaciones, organismos o cualquier institución deberá:
- Establecer el convenio correspondiente CECATI-Empresa.
- Cubrir el costo que se determine.

Los servicios educativos que ofrecen los CECATI son sumamente flexibles, en cuanto a edad, nivel socioeconómico y nivel de estudios requeridos. Para acceder a los cursos deben de ser de 15 años hasta adultos mayores de 65, así como amas de casa hasta profesionales o empresarios. De igual manera son atendidas las personas con discapacidad y todos aquellos grupos en situación vulnerable.

Contar con una infraestructura adecuada, ha permitido a los CECATI atender apropiadamente a los demandantes de sus servicios.

**Áreas y Especialidades que se imparten:**

Los cursos están agrupados por áreas ocupacionales que se definen con base en la similitud tecnológica de los procesos e insumos que intervienen en las actividades productivas, de tal manera que varios cursos forman una especialidad.

También se ofrecen cursos elaborados con base en Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) emitidas por el Comité de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.

Una especialidad se construye a partir de la organización de cursos afines a una determinada rama del sector productivo de bienes o servicios. Existe además enlace entre los cursos de una especialidad con los de otra, lo que posibilita una mayor opción de capacitación y posterior empleo, dado que el capacitando puede tomar un curso independientemente de otro, sin completar una especialidad, o bien combinar más de una de ellas.

Los CECATI ofrecen 226 cursos agrupados en 61 especialidades y 17 áreas de acuerdo a las ramas productivas, de servicios y artesanales del país. De esta forma se ofrece las siguientes áreas y especialidades:

**Administración**

- Contabilidad Asistida por Computadora
- Secretariado Asistido por Computadora
- Servicios Bancarios
- Peritaje y Valuación
- Tráfico de Mercancías y Tramitación Aduanal
- Administración de Microempresas

**Alimentos**

- Preparación y Conservación de Alimentos
- Repostería

**Construcción**

- Construcción de Casas de Madera

**Cultura de Belleza**

- Servicios de Belleza

**Diseño y Edición**

- Artes Gráficas
- Dibujo Asistido por Computadora
- Producción de Radio y Televisión

**Electricidad y Electrónica**

- Electricidad
- Electrónica

**Industria Química y de Procesos**

- Tratamiento de Aguas

**Informática**

- Operación de Microcomputadoras
- Soporte Técnico y Mantenimiento de Equipo de Cómputo
- Diseño de Paquetería Gráfica

**Instrumentación**

- Sistemas de Control Industrial
- Metrología Dimensional

**Lenguas Extranjeras**

- Inglés
- Francés
- Japonés
- Italiano

**Mantenimiento**

- Mantenimiento Industrial
- Mantenimiento de Máquinas de Costura
- Refrigeración y Aire Acondicionado

**Manufactura Artesanal**

- Artesanías de Precisión
- Artesanías Familiares
- Carpintería
- Cerámica
- Tapicería
- Floristería
- Joyería

**Mecánica de Producción**

- Moldeado de Plástico
- Máquinas Herramienta
- Soldadura y Pailería

**Mecánica de Servicios**

- Autotransporte
- Instalaciones Hidráulicas y de Gas
- Mantenimiento a Vehículos de Rango Medio y Servicio Pesado
- Reparación y Servicio de Motores a Gasolina

- Reparación y Servicio de Suspensión y Dirección
- Reparación y Servicio del Sistema de Transmisión
- Reparación y Servicio del Sistema Eléctrico y Electrónico del Automóvil
- Reparación y Servicio del Sistema de Frenos Automotrices
- Hojalatería y Pintura del Automóvil

#### **Salud**

- Enfermería Auxiliar
- Prótesis Dental
- Prótesis y Ortésis
- Salud Visual
- Asistente Educativo

#### **Turismo**

- Alimentos y Bebidas
- División Cuartos Recepción
- División Cuartos Ama de Llaves
- Agencia de Viajes, Grupos y Convenciones

#### **Vestido**

- Confección Industrial de Ropa
- Sastrería

Diseño de Modas

#### **Beneficios que ofrece la capacitación**

- Horarios accesibles (matutino y vespertino)
- Bolsa de trabajo
- Seguro escolar durante el curso
- Prácticas y visitas a empresas
- Diploma y/o constancia oficial de la SEP al concluir la capacitación
- Instructores de gran experiencia

### **3.7 Análisis del ambiente laboral**

Toda institución sana aspira a la excelencia, la cual es un sueño que pareciera real solo si la información fluye sin impedimentos y con coherencia entre las acciones que se realizan dentro de dicha institución con la realidad del entorno.

Pero la falta de canales o la subutilización de los mismos generan lentitud en los procesos y en las acciones. Las fallas en los flujos de información pueden tener causa en la falta de medios, mal manejo de los mismos o en la insuficiente respuesta de las personas que conforman la identidad institucional. Lo que provoca la constante inconformidad de las personas que ahí laboran de no sentirse parte fundamental de éste organismo, creciendo la apatía por las actividades rutinarias, aunado a que generalmente, no se tiene una óptima convivencia y menos aún se cultiva el espíritu de cooperación en el trabajo diario.

Muchas veces se pierde tiempo en hacer trabajos que no se cuestionan si en verdad son útiles, incluso ocasionalmente son proyectos que responden a intereses ajenos a la institución. La rutina laboral absorbe tiempo del trabajador imposibilitando la reflexión, el trato amable y por lo tanto la comunicación, son causas que impiden dinamizar procesos que mejoren su productividad.

En relación al clima laboral, se aplican encuestas que no cumplen con su objetivo, ya que se manejan de forma aislada y no se lleva a cabo un programa integral para los incentivos morales y materiales en correspondencia con los resultados del trabajo que debieran premiar la efectividad, la innovación y la creatividad.

Con respecto a la formación de los trabajadores existe la falta de interés en su preparación, desarrollo y capacitación debido a las actitudes apáticas, la desinformación, incomunicación o nula interacción con la figura de autoridad, a la falta de mecanismos que propicien una corresponsabilidad de ambas partes.

La falta de interacción eficaz, respetuosa y motivadora entre la personalidad a cargo, quien al no conocer a su grupo de trabajo, desconoce necesidades, intereses, motivaciones y metas.

## **CAPITULO 4 PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

### **4.1. Estrategia:**

Uno de los principios psicológicos más importantes al conjuntarse diversas personalidades en una organización es la diferencia personal, consecuentemente la forma particular de percibir las cosas, las experiencias, actitudes, valores, ideas, aspiraciones y relaciones interpersonales, generan expectativas sobre el comportamiento personal, del grupo y de la propia institución.

La diversidad de la población trabajadora tiene una voluntad propia basada en valores individuales y culturales, en prejuicios y percepción de las funciones, además de apreciar que quienes están a cargo, comprenden las particularidades de cada empleado, y así crear relaciones mediante las

cuales las personas con distintas capacidades, talentos, habilidades, aspiraciones, experiencias y expectativas puedan colaborar activamente para el logro de los objetivos de la institución.

Diversos son los empleados que cuentan con las aptitudes necesarias para realizar su trabajo eficientemente, pero tal vez no estén desarrollando al máximo su capacidad por no estar en un ambiente agradable, por lo que los directivos deben cuidar y potenciar al máximo este activo implantando en la compañía una estrategia que genere un clima laboral propicio para los empleados. Existen una gran cantidad de formas de satisfacer los requerimientos de los trabajadores, tantos como número de ellos, pero no se busca cubrir necesidades y deseos de cada individuo, sin distinguir una serie de pautas comunes de comportamiento en el colectivo de los trabajadores para atender las necesidades de grupo.

El desempeño eficiente y efectivo de los administradores es fundamental para los resultados de la organización debido a que el clima de cada grupo de trabajo es un resultado intermedio de un liderazgo y una administración eficientes.

A fin de influir en el clima de un grupo de trabajo, se debe considerar la aplicación de diferentes medidas estando la clave en el liderazgo administrativo y las prácticas operacionales, por lo que se podrían emprender las siguientes actividades:

- ✿ -Conocerse mejor unos a otros mediante eventos rutinarios o periódicos programados durante horas hábiles o después de éstas.
- ✿ Aclarar expectativas mutuas en cuanto al desempeño del trabajo.
- ✿ Definir y alinear el grupo de trabajo en torno a los objetivos y las aspiraciones en común.
- ✿ Inspirar a los integrantes del equipo reconociendo sus logros y habilidades.
- ✿ Programar reuniones con regularidad para intercambiar información sobre los avances hacia los objetivos y el aprendizaje.
- ✿ Fortalecer los sistemas de administración organizacional, especialmente aquellos que promuevan eficiencia en el trabajo.
- ✿ Monitorear avances y usar los errores como oportunidades para aprender a hacer las cosas mejor.

Independientemente de las medidas que tomen los administradores u otros integrantes de un grupo de trabajo, éstos deben comunicarse eficazmente entre sí en formas que fomenten entendimiento y aprendizaje.

A partir de la generación de nuevas actitudes, se puede orientar la generación de mensajes, donde cada miembro sepa como emitirlos a fin de facilitar un clima de diálogo y disposición a escuchar de

ida y vuelta, de esclarecer objetivos, de provocar que la difusión de la información con respecto al trabajo sea suficiente, y en la que el individuo pueda ubicar mejor su papel, incrementar su eficacia, adaptar su lugar en la institución, proponer normas, lineamientos y apoyos a fin de hacer que se comprendan mejor sus mensajes y con ello llegar al cumplimiento de metas.

El poder, un concepto con distintas interpretaciones, en el comportamiento organizacional, se refiere a la capacidad real o potencial para influir en otros en el sentido que se requiere, puede ser en forma ascendente, descendente o lateral. “la delegación de poder permite que las personas y las organizaciones adquieran más poder compartiéndolo con otros”<sup>14</sup> se puede adquirir poder por diversas fuentes. El poder de la posición se deriva de la autoridad, el poder personal se deriva de la experiencia de la persona o del grupo, de su carisma o de la coerción. La política organizacional que normalmente considera como el comportamiento que se usa en beneficio propio, que está orientado hacia el poder, y que se obtiene de cualquiera de las fuentes, suele producir luchas de poder y otros comportamientos disfuncionales en la organización, por lo que es importante el uso que se da al mismo.

El conflicto se puede dar dentro de personas, grupos y organizaciones, o entre ellos, puede tener consecuencias funcionales como cuando propicia la creatividad y el intercambio de ideas, o bien disfuncionales, como ejemplo al provocar tensión, ausentismo, rotación de puestos y mal desempeño. Cada miembro podría tolerar el conflicto o crearlo de forma consciente, y el diagnóstico de sus causas ayuda a controlar sus consecuencias negativas y a propiciar nexos funcionales.

Un desafío está en evitar que los conflictos degeneren en disputas interpersonales, separar los temas materiales de los basados en las personalidades puede propiciar el desacuerdo, mientras que poner humor al proceso de toma de decisiones, una estructura equilibrada de poder, resolver los temas sin forzar el consenso, desarrollar ejercicios de cooperación y no de competencia son tácticas eficaces para resolver conflictos, aunado a esto, es necesario poner énfasis en los temas y no en las personalidades, generando así una nueva cultura.

“Una alternativa al conflicto no es el acuerdo, sino la apatía y la falta de compromiso”<sup>15</sup>, por lo que es importante evitar los extremos una vez identificados. En el contexto de un equipo, el compromiso es una función de dos cosas: claridad y respaldo. Los grandes equipos toman decisiones claras y oportunas; y estas son respaldadas por cada miembro, incluso aquellos que votaron en contra.

---

<sup>14</sup> Gordon Judith R. “**Comportamiento Organizacional**”, 5ª. Ed. Prentice- Hall Hispanoamericana, México, 1990, p. 389

<sup>15</sup> Katzenbach Jon R. (compilador). **El trabajo en equipo** ventajas y dificultades, Granica, Barcelona, España, 1987, p. 141

Al crear una sensación de justicia equilibrando el poder en la toma de decisiones, si el proceso es justo generará una mayor predisposición a aceptar las resoluciones, pero al considerar el proceso injusto derivará en un conflicto interpersonal; por lo que en los procesos para resolver agravios, la mediación, el arbitraje, con el dialogo que da pauta a la negociación son de utilidad para resolver conflictos.

Las claves de las decisiones estratégicas se basan en:

- Aliviar el conflicto interpersonal
- Interactuar regularmente y con frecuencia
- Aplicar estrategias que posibiliten el compromiso, la creatividad y la visión
- Manejar activamente el conflicto, ya que si se consensa rápidamente se cae en el desinterés
- Aclarar expectativas mutuas en cuanto al desempeño del trabajo
- Definir y alinear el grupo de trabajo en torno a los objetivos y las aspiraciones en común
- Inspirar a los integrantes del equipo reconociendo sus logros y habilidades
- Programar reuniones con regularidad para intercambiar información sobre los avances hacia los objetivos y el aprendizaje, procurar que la risa sea un factor habitual en las reuniones para liberar tensiones y alentar la cooperación.
- Monitorear avances y usar los errores como oportunidades para aprender a hacer las cosas mejor

La peor disfunción de un equipo es la tendencia de los miembros a preocuparse por todo menos por los objetivos específicos de éste, es por ello que la comunicación tiene un papel tan importante en las relaciones interpersonales, y permite darle un verdadero beneficio al empleado, lo que genera una relación de amistad, compañerismo, empoderamiento, compañía, entre otros, generando que el colaborador no esté estresado y que realmente sienta que tanto en los empleados como en los jefes existe respeto y comprensión, llevando a los integrantes hacia la asociación que consiste en realizar y comprender al otro, a través de una conducta integradora como forma de dar satisfacción a la necesidad de estima y a la conservación del individuo en la sociedad.

La capacidad de pensar e imaginar la ilusión permite tener una visión y ofrece la posibilidad de anticipar, y con ello, integrar una secuencia de decisiones y eventos que se realicen de forma sistemática y ordenada para contar con los mejores recursos.

Por ello es necesario contar con una planeación que es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo,

la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización

El reto de la planeación consiste en capacitar a la gente a que tome decisiones con el fin de actuar y obtenga de cualquier situación resultados y efectos positivos.

Para tener una perspectiva en función de la productividad y poder mejorar el resultado de los servicios habrá que utilizar mediciones, la mayoría de estas controlan lo que sucede dentro de una función, tarea o actividad, examinar las acciones y las capacidades ayudan a los equipos a resolver problemas, entre los beneficios están:

- Crear su propio sistema elaborando un lenguaje común (de metas y de problemas).
- Desarrollar un plan de trabajo como mapa del proceso con las tareas necesarias y capacidades para completar el proyecto.
- Asegurarse de que todos comprendan las metas del equipo, con la posibilidad de verificar en el desarrollo de las mediciones.
- Desarrollo de metas individuales para cuantificar el progreso en el logro de las metas.
- Todos los integrantes realizarán un esfuerzo por definir los términos y conceptos que no sean familiares para los demás.

#### **4.2 Implementación**

Precisando más para la implementación de la estrategia de comunicación, es necesario ubicar, a la Subdirección de Vinculación y Apoyo Académico de la Dirección General, ésta se compone de cuatro Áreas que la integran: Vinculación con el Sector Productivo y la Sociedad, Apoyo Académico, Becas de Pasantía y Difusión que es el Área dónde me desarrollo.

Cada Área que la integra, define la manera de asumir su liderazgo, interactuar con su equipo o grupo de colaboradores quienes son un público diverso con diferencias en razón y entendimiento, de acuerdo a la percepción selectiva en la que los receptores interpreten que mucho tiene que ver con su estado de ánimo con la vida.

En estas cuatro áreas se trabaja muy distinto en cuanto al estilo de liderazgo y se presentan situaciones de conflictos, debido a la deficiente comunicación de los individuos y a la interferencia de actitudes personales en la relación laboral, considero que el nivel de apertura y disponibilidad de los integrantes de las Áreas, no es de plena integración. La clave para que se pueda trascender es superar las barreras físicas, mejorar el comportamiento social, hacerle saber lo que se espera de

él, desarrollar ambientes ricos en información: planear la retroalimentación, donde haya apertura y mantenimiento de canales de información.

La propuesta a plantear, la cual se fundamenta en la intensión por integrar un proyecto institucional donde los valores, la identidad de la misión que le darán una lógica para que los integrantes puedan conocer mejor los acontecimientos de la Subdirección de Vinculación y mejorar así, su convivencia, adaptación y productividad, para lo anterior es importante que se consideren los siguientes aspectos:

- Diseñar un plan estratégico en donde queden acordadas las condiciones básicas de operación y especificados los objetivos de desempeño, los detalles del trabajo, convenir quien hará las tareas específicas, y en la forma de integrar las habilidades individuales y mejorar el desempeño del equipo.
- Definir responsabilidades y roles, esto les permite establecer un esquema de trabajo flexible, en donde se dan espacios de encuentro para que haya un eficiente flujo de comunicación que retroalimente los diferentes proyectos y dinamicen tareas y personas, anime las acciones individuales y colectivas, que integre esfuerzos.
- Determinar el propósito y metas de la fuerza de tareas y actuaciones periódicas que aporten a la meta del conjunto en términos de objetivos de desempeño que sean motivados y estimulantes. Sobre la marcha a fin de mejorar el desempeño del equipo, con un enfoque de trabajo más disciplinado, que aplique los principios más básicos; compromiso y confianza, dado que la responsabilidad no puede imponerse, ni se puede obligar a confiar, pero cuando se comparten objetivos comunes, y un enfoque, la responsabilidad colectiva surge como contraparte natural. La responsabilidad tiene su origen y se consolida en el tiempo, la energía y el esfuerzo invertidos.
- Establecer cómo se fijará y respetará el cronograma de trabajo, cómo se tomarán y modificarán las decisiones.
- Elaborar programas de inducción con el fin de propiciar actitudes colectivas que ayuden a comprender la postura y el comportamiento que se generan al interior del Área para construir canales confiables, sostenidos, flexibles de comunicación entre todos los miembros.
- Direccionar la información a sus públicos eficazmente (informar lo que tiene que informarse), y eficiente: con el menor desperdicio de recursos disponibles. El empleo de diferentes medios de comunicación que los mantenga bien informados, motivados e integrados.
- Compartir información y aplicar las normas de las mejores prácticas.

- Desarrollar una visión compartida de los medios para ejecutar el plan de trabajo y la constancia de construcción con una coherente y consiente actitud por trabajar juntos y ser cada vez mejores, ser uno pero a la vez equipo.
- En un clima laboral armónico el compartir información de calidad y oportuna para lograr metas y objetivos de la institución donde los individuos obtengan reconocimiento, realización personal y profesional que buscan y obtienen si se dan las condiciones, en este proceso de desarrollo del compromiso, se explica con honestidad quien es el más calificado para cada tarea y como se integrarán las funciones individuales.
- Claridad en las metas de desempeño, ayudan al equipo a vigilar el proceso y a mantener su nivel de responsabilidad.
- Definir las formas en que se encargarán del logro de esas metas específicas con el objetivo de precisar el enfoque de actividad del equipo.
- Establecer metas de desempeño específicas y medibles.
- Generar productos de trabajo a través del aporte conjunto de sus integrantes.
- Un aspecto importante de la lógica emocional que impulsa al desempeño son:
  - ✚ Cuando se realiza el trabajo en equidad, incluido el líder aportes concretos al producto de trabajo colectivo, ya que a través del descubrimiento y la comprensión conjuntos de cómo aplicar todos sus recursos a un propósito en común, permite desarrollar y coincidir el mejor enfoque para lograr sus metas.
  - ✚ Definir en la descripción de actividades como desarrollar el sentido de orden y secuencia documental.

Cada jefe de Área se comprometa a:

- ✚ Desarrollar la combinación adecuada de habilidades, aptitudes complementarias para la meta por cumplir.
- ✚ Desarrollar la capacidad de escucha, estar atento a lo que dice un colaborador.
- ✚ Asimilar las dificultades en las responsabilidades del otro para poder anticiparlas.
- ✚ Generar buen ambiente, procurar claridad, confianza y compromiso.
- ✚ Establecer comunicaciones abiertas con una retroalimentación que permita la mejora permanente del equipo y para aceptar los conflictos mediante la resolución de problemas a través de acuerdos y discusiones colectivas.
- ✚ Asociar acciones con palabras.
- ✚ Sostener reuniones eficientes, fomentando la discusión abierta y haciendo un verdadero trabajo en conjunto.
- ✚ Medir su eficacia directa e indirectamente, mediante reuniones activas, por su influencia sobre otros; directamente, evaluando los productos de trabajo colectivo. Al conquistar la predisposición individual, ofrece la posibilidad de un espacio relacional nuevo, la posibilidad de aprender a sacar lo mejor de la gente y ¡enseñárselo!, la clave está en la motivación e

inspiración para mantener a la gente emocionada, como parte prioritaria dado que toda organización está construida por capital humano, el cual demanda reconocimiento.

Cuando el jefe de área no pueda cumplir con todas las funciones a cabalidad, alguien debe tener la iniciativa para que el grupo logre optimizar su efectividad, es necesario que todos se ayuden entre sí con una dirección de efectividad y compañerismo.

Mediante la gestión, (buscar, ordenar, caracterizar, jerarquizar, valorar las funciones) habrá una mejora en la percepción de las responsabilidades. La identidad organizacional se mueve del yo al nosotros con el rol formal de articulador de procesos y asegurador de resultados.

Por ello es tan importante que la comunicación sea el eje motivador que facilite la interacción y mejore las condiciones y conductas, cuando los grupos logran encuentros personales directos, empatía, comunicación positiva, comprensión de fortalezas y debilidades, escucha responsable, el respeto y asumen posiciones tolerantes en la confrontación constructiva, se crean relaciones fuertes y estrechas que se revierten en mayor y mejor calidad de las acciones productivas.

A continuación propongo las siguientes acciones para contrarrestar la falta de liderazgo y el problema de actitud en el equipo laboral:

- ✓ Compartir ideas para mejorar sus procesos de trabajo.
- ✓ Desarrollar propuestas coordinadas a los cambios que afectan a todo el grupo.
- ✓ Participar en la definición del mejoramiento de los objetivos comunes.
- ✓ Iniciar acciones comunes para lograr un rendimiento superior.
- ✓ Lograr niveles de consistencia energía y compromiso, es decir que todos sus miembros se encuentren al tanto del trabajo que se realiza y de sus diferentes etapas, pues todos comparten una misión en común.
- ✓ Valorar como se articula la información y la articulación, si a través de ellas se dinamizan y proyectan políticas pertinentes a la dirección, a la estructura y la cultura organizacional, si trascienden el nivel de rumor, de la opinión, del comentario inadvertido y se vuelvan comunicación estratégica que interprete, canalice e incorpore el valor significativo de la información generada en la cotidianidad y se tome de ella lo realmente importante para la acción productiva de la Dirección General.

A fin de influir en el clima de un grupo de trabajo, se debe considerar tomar medidas para mejorar el clima de su grupo de trabajo y la clave está en el liderazgo administrativo y las prácticas operacionales, los grupos de trabajo podrían emprender las siguientes actividades:

- ✓ Localizar factores y características que sabotean las relaciones personales.
- ✓ Aclarar expectativas mutuas en cuanto al desempeño del trabajo.
- ✓ Definir y alinear el grupo de trabajo en torno a los objetivos y las aspiraciones en común.
- ✓ Inspirar a los integrantes del equipo reconociendo sus logros y habilidades.

- ✓ Programar reuniones con regularidad para intercambiar información sobre los avances hacia los objetivos y el aprendizaje.
- ✓ Fortalecer los sistemas de administración organizacional, especialmente aquellos que promuevan eficiencia en el trabajo.
- ✓ Monitorear avances y usar los errores como oportunidades para aprender a hacer las cosas mejor.
- ✓ Independientemente de las medidas que tomen los administradores u otros integrantes de un grupo de trabajo, éstos deben comunicarse eficazmente entre sí en formas que fomenten entendimiento y aprendizaje.
- ✓ Canalizar energías negativas del personal hacia una perspectiva de desarrollo profesional y por ende, personal y laboral.
- ✓ Las alternativas consideradas en el plan de trabajo son sugerencias concretas pueden retomarse para minimizar el comportamiento negativo percibido a través del clima laboral.

Entre los apoyos clave se encuentran:

- ❖ Sistema de recompensas: felicitación, reconocimiento, estímulo, apoyo
- ❖ Consultas técnicas
- ❖ Información que permita el manejo proactivo
- ❖ Recursos materiales
- ❖ Asesoramiento continuo

Tácticas para resolver conflictos interpersonales entre los integrantes de los equipos:

- ✓ Trabajar con información objetiva y actualizada y debatir a partir de los hechos
- ✓ Apelar a las alternativas para enriquecer el nivel de debate
- ✓ Compartir metas acordadas entre todos
- ✓ Agregar humor al proceso de toma de decisiones
- ✓ Mantener una estructura equilibrada del poder
- ✓ Resolver los temas sin forzar el consenso
- ✓ Propiciar una forma de trabajo abierta, divertida y productiva

Para reducir conflicto hay que generar disyuntivas para promover el debate, aún así, son alternativas impracticables mencionarlas para ampliar el número de opciones y generar variantes, el proceso se vuelve creativo, divertido, se perciben las opiniones de los demás, se aprenden de ellas y genera respeto hacia los integrantes

Por ser colaboradores tan diversos, muchas veces ambas partes tendrán que negociar un sinnúmero de veces para solventar sus necesidades de crecimiento y superación acorde al logro de metas y la consecución de objetivos personales y laborales.

Al ir desarrollando confianza con sus mandos superiores, quienes a su vez dedican tiempo y esfuerzo a transmitir la información, desarrollando una fuerza adiestrada y motivada. Esta reacción solo puede darse en cadena, y por ser una institución conformada por 400 trabajadores, y donde la Subdirección cuenta actualmente con 32 personas que se subdividen en 4 Áreas integradas por 4 a 7 personas.

## **Conclusiones**

En la actualidad las condiciones están determinadas más allá de la interrelación entre la cultura organizacional y el impacto tecnológico, creando desafíos permanentes, para lo cual se requiere una amplia dosis de creatividad para lograr la integración de esfuerzos.

La tecnología y la automatización como herramientas producen oportunidades, valorar la información generada por el ordenador como un valioso aporte para medir esfuerzos y como una posibilidad de mejorar todo proceso laboral y permitir reducir el trabajo rutinario, optimizar del flujo de trabajo, reducir ciclos, permitir aportación de ideas, desarrollar el aprendizaje, descubrir nuevas capacidades, crear su propio sistema para elaborar un lenguaje común.

A medida que la tecnología sea apoyo en las funciones de coordinación, control, toma de decisiones y comunicación, las personas a cargo, gozaran de tiempo y motivación para realizar descubrimientos y utilizar los nuevos recursos de una manera innovadora, creativa y reflexionada. Los empleados deben ser capaces de dominar la tecnología en lugar de ser dominados por ella, el saber cómo usarla como herramienta para hacer frente a las demandas, observar su entorno laboral motivador y emocionante.

Lo que sucede actualmente dentro de las organizaciones es que evitan la confianza y las precauciones extremas porque ambas características destruyen lo que se requiere en tiempos de cambio: curiosidad, apertura para percibir problemas complejos.

Reflexionar sobre qué acciones tomar para llegar a un futuro deseado con la intención de orientar el curso de la acción; permite la posibilidad de anticipar, poder prever, prepararse para la toma de decisiones y contar con los mejores y mayores recursos; concretar decisiones explícitas y eventos congruentes para asignar recursos.

Las reglas de comportamiento, deben propiciar reuniones para programar generar mediciones de los procesos que controlan lo que sucede dentro de una función, tarea o actividad, examinar las acciones y capacidades, involucrar a todos los que integren de un grupo de trabajo en algún

momento en las actividades asignadas les ayudara a conocer el proyecto asignado, generando responsabilidad mutua y por consiguiente ayudar a los equipos a resolver problemas.

Es importante destacar que en el proceso de intercambio en el que se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, se promueve la integración y la convivencia dentro de la cultura organizacional, se desarrollan ejercicios de cooperación y no de competencia, donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales. Estos encuentros interpersonales generan empatía, la escucha responsable, la comunicación positiva, comprensión de fortalezas y debilidades, en un marco de respeto se asumen posiciones tolerantes en la confrontación constructiva, creando así relaciones fuertes y estrechas ocasionando mayor y mejor calidad en los servicios.

Al trabajar con mayor información, que sea objetiva y actualizada; se tienen posibilidades de un debate interesante, a partir de los hechos, el compartir metas acordadas, asegurando que todos las comprendan, tomar las decisiones como aportes, de tal manera que se tome la mejor solución posible para el grupo, mantener una estructura equilibrada del poder, resolver los temas sin forzar el consenso, generar una forma de trabajo abierta, divertida y productiva, agregar humor al trabajo cotidiano.

En los equipos se promueve la escucha y respuesta constructiva, se reconocen intereses y logros, se promueve el desempeño individual y el de la organización, el compromiso común, su esencia es que los integrantes son solidariamente responsables, no es necesario que se lleven bien, lo que tienen que lograr es que las cosas se hagan, decidan los temas basándose en las características de la persona más adecuada para asegurar el desempeño, siendo la calidad fundamental de toda acción, la eficiencia.

Los integrantes pueden o no ser interdependientes pueden ser grandes o pequeños, cara a cara o electrónicamente conectados, temporales o permanentes, el trabajo real genera respeto y apoyo por parte de colegas y subordinados, pues hay algo motivante en el uso de talento para el logro de los objetivos.

En las organizaciones hay integrantes que dan el máximo potencial al trabajar solos, puesto que carecen de habilidades que les imposibilita el trabajar constructivamente en equipo, más aún, cuando el objetivo es impreciso y el liderazgo personal es débil.

El problema es diferenciar emocionalmente las opiniones y las conductas de los demás, al permitir un juicio mediante el elogio o la crítica o la búsqueda de aprobación, ésta fusión provoca un

distanciamiento, y por la dependencia emocional, genera angustia, inhibe la cooperación y la comprensión, esenciales para la productividad.

El trabajo en equipo es un recurso y las reglas pueden transgredirse cuando resulte necesario, la responsabilidad del equipo tiene más bien que ver con las promesas sinceras que nos hacemos a nosotros y a los demás, promesas que tienen que ver con el compromiso y la confianza.

Entender la comunicación como una oportunidad de encuentro con el otro, ofrece una gama de posibilidades de interacción, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el desarrollo de las instituciones.

Concentrar la atención en la política de organización nos dará certeza para sentirnos idóneos en lo que hacemos para disfrutar el placer de usar nuestro talento para lograr cosas.

Por lo que un desafío está en evitar que los conflictos degeneren en disputas interpersonales disfuncionales.

La propensión a mantener relaciones cordiales es un mecanismo útil, asegurar la cooperación, los subordinados tienden a respetar el ejemplo de las figuras que ejercen autoridad, a corto plazo las normas que se establecen, alentarán el espíritu de la camaradería.

Para lograr una comunicación efectiva y eficaz, la personalidad a cargo será comprometida en la filosofía y comportamiento, con la conciencia de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización. Asociar acciones con palabras, el comprometerse con la comunicación de dos vías (descendente y ascendente), enfatizar en la comunicación cara a cara, mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización, diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita.

La carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución genera lentitud en los procesos. Un auténtico equipo recurre a la mediación de liderazgo de cada uno de sus diferentes miembros en diferentes opiniones y de diferentes formas, pero el líder debe buscar el resultado a nivel cuantitativo y no solo el inmediato

Una de las responsabilidades de los jefes de área es el manejo de tensiones, conservar estilo y tacto, ofreciendo en el momento oportuno soluciones satisfactorias para preservar el equilibrio, saber ser actores, hábiles para controlar información, sin embargo a medida que se sube en la escalera del liderazgo se pueden perder fácilmente de vista los resultados colectivos, es por ello que la productividad del trabajo es muy importante reforzarla mediante el reconocimiento, la participación y las posibilidades de aprendizaje, el jefe debe estimular a los colaboradores a aplicar

sus dotes creativas, mostrando interés en su desarrollo humano y promoviendo un clima social positivo.

La integración de los esfuerzos, permite los beneficios compartidos y el trabajo en equipo; la permanente disposición a aprender y cambiar, las organizaciones por procesos, la mejora en las estructuras organizacionales, satisface las necesidades de comunicación y aplicación de normas operativas.

Es necesario procurar espacios en donde exista la buena armonía, reuniones donde el humor esté presente, funciona como mecanismo de defensa para protegerse en situaciones de tensión pues coloca dentro de un contexto de vida más amplio, su ambigüedad suaviza la información negativa a través de su poderoso efecto en el ánimo y es posible que en la toma de decisiones propicie un marco de colaboración debido a que afloja barreras defensivas y la escucha con mayor eficacia.

La Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo, institución en donde participo, ofrece servicios de formación para el trabajo a toda la población en general interesada, cuenta con más de 400 trabajadores Asimismo, se caracteriza bajo la modalidad lineal, lo que implica: jerarquía y autoridad con unidades de mando.

Los objetivos institucionales son considerados en la planeación estratégica, y cada Área que la conforma fija el curso concreto de las acciones que han de seguirse, para el logro de los objetivos de la Dirección General, a su vez posibilitan la organización para estar en capacidad de satisfacer el constante flujo de nuevas necesidades, así como la secuencia de operaciones y las determinaciones de tiempo y números necesarios.

Si todas las personas que conforman la Dirección General se sienten parte fundamental y esencial para el buen funcionamiento de éste organismo habrá una mejor convivencia y eficacia en el trabajo diario.

Al referimos al proceso de planeación, hablamos de un procedimiento formal para generar resultados articulados en la forma de un sistema integrado de decisiones; de la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados, asociado a un proceso racional, de dar a conocer las estrategias a seguir y cumplir con las metas propuestas. En otras palabras, a pesar de lo que se diga en contra, la planeación en lo general y más específicamente la planeación estratégica, no significa pensar estratégicamente, sino pensar en forma racionalizada y articulada respecto de las estrategias a implementar.

La creación de mecanismos que posibilite la organización y estén en capacidad de satisfacer nuevas necesidades proponer sistemas de archivo para elegir el más adecuado, logrando la rápida y eficaz localización del documento, prevé el extravío de documentos y pérdida de tiempo, aunque el responsable del archivo esté ausente.

Los integrantes de las Áreas que conforman la Dirección General, especialmente en su fase inicial deben establecer metas, trabajar sobre los distintos enfoques prácticos, desarrollar la responsabilidad colectiva.

La responsabilidad del equipo tiene que ver con las promesas que nos hacemos a nosotros y a los demás, promesas que tienen que ver con el compromiso y la confianza, se logra cuando el equipo comparte un propósito y metas comunes y un enfoque común.

En ésta estrategia se busca fomentar una cultura de innovación y creatividad, donde a través de la confianza entre quien esté a cargo y los integrantes del grupo de trabajo puedan encontrar una mejor forma de hacer cualquier cosa en la que pongan sus mentes a trabajar. Es necesario cuestionar qué es lo que se hace y porqué se hace nos permite asegurar que todas las acciones se alineen con las metas y propósito, produciendo los resultados que se desean.

Desafiar las creencias, solo porque algo se ha hecho de cierta manera por largo tiempo no quiere decir que sea la mejor manera de hacerlo. Incrementando los conocimientos, encontramos más y más asociaciones, aprender nuevas formas de hacer las cosas, permite conocer a nuevas posibilidades y encontrar soluciones más efectivas.

Divertirse descubriendo ideas sobre cómo hacer las cosas más fáciles, más rápidas, optimizando recursos es muy satisfactorio. Planear sesiones dedicadas a crear ideas lo que en inglés llaman "brainstorming", y que significa tormenta de ideas, reunir a los integrantes del grupo de trabajo y elegir un tema sobre el cual trabajar y generar tantas ideas como ocurran sobre ese asunto, hacer una lista de todas las ideas que surjan, cuando la revisen, caerán en cuenta de que entre ellas hay alguna idea valiosa, está practica constante proporcionará herramientas para cuando aparezca un problema se puedan generar muchas soluciones creativas.

## Bibliografía

Andrade Horacio, "Comunicación organizacional interna, proceso, disciplina y técnica". España, Netbiblo, 2005, 123, pp.

Baena Paz Guillermina, "Instrumentos de investigación". México, Editores Mexicanos Unidos, 2004. 175 pp.

Baena Paz Guillermina, "Manual para elaborar trabajos de investigación documental" México 1982, Editores. Mexicanos Unidos, 124 pp.

Brom Juan, "Esbozo de Historia Universal "Tratados Manuales Grijalbo, México, 1962, decimoséptima edición 1973.

"Capacitación y adiestramiento. Memoria de la Dirección General de Centros de Capacitación", México, Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas, México, Ed. Penélope, 1983, 89 pp.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (artículo 123, apartado B)

Costa Jean, "La comunicación en acción", Barcelona, Paidós Comunicación, 1999, 161 pp.

Dolan Shimon L.,- Martín I. "Los 10 mandamientos para la dirección de personas". Barcelona, Gestión 2000, 377 pp

Echeverría Miguel Ángel, "Creatividad y comunicación". España, GTE., 1995, 219 pp.

González Reyna Susana.- "Manual de técnicas de investigación". México, Trillas, 1997, 204 pp.

Gordon Judith R. "Comportamiento organizacional", quinta. Edición, México, Prentice- Hall Hispanoamericana, 1997, 762 pp.

Hernández Sampieri Roberto, "Metodología de la investigación". México, Ed. Mc Graw – Hill 2010, 613 pp.

Katzenbach Jon.R (compilador). El trabajo en equipo ventajas y dificultades, Barcelona, 1987 España. 2000 Ediciones Granica, octava edición 1998, 367 pp.

Libeart Thierry. "El plan de comunicación organizacional" como definir y organizar la estrategia de comunicación. Versión autorizada en español de la obra publicada en inglés por Dunod, con el título: Le plan de communication. Définir et organiser votre stratégie de communication, Dunod, Paris, 2000, México, Limusa, Grupo Noriega Editores, 2009, 283 pp.

“Manual de organización del centro de Capacitación para el trabajo industrial”. México, D.F., Colección de Manuales Administrativos, noviembre 2006,

Mercado Salvador, “Administración aplicada Teoría y Práctica primera parte”, Limusa, 1995, 543 pp.

Mihaly Csikszentmihaly, “Creatividad”, Barcelona, Ed. Paidós Transiciones., 1998, 510 pp.

Moran Moguel Carlos, et. al. “Apuntes de la materia comportamiento humano en las organizaciones (preliminares), México, UNAM, 1979, 233 pp.

“Oferta Educativa de la Capacitación para el Trabajo”; México, marzo 2004, 74 pp.

Putnam I. Linda., Joan, Costa, Francisco Garrido, et al. “Comunicación Empresarial” Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial”, Barcelona, 2002, Ediciones Gestión 2000, 125 pp.

Que es la Dirección General de Centros de Capacitación, Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas, México, CECATI 13, 1993, 88pp,

Reglamento de Condiciones Generales del Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública (publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de enero de 1946. En vigor a partir del 13 de febrero de 1946) [en línea],

Rendición de cuentas de la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo, ciclo escolar 2008 – 2009 [CD], 178 pp. México.

Sánchez Vázquez Adolfo, “Ética”. Tratados y manuales Grijalbo, México, Grijalbo 1969, 245 pp.

### **Mesografía**

Manual de Normas para la Administración de los Recursos Humanos de la SEP, disponible en: [http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep\\_Direccion\\_General\\_de\\_Personal](http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_Direccion_General_de_Personal)

Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, disponible en: <http://www.sep.gob.mx/work/resources/LocalContent/66297/4/ri06.pdf>

Oficio Núm. DGICO/1703/07

Oficialía Mayor.  
Dirección General de Innovación, Calidad y Organización.  
Dirección General Adjunta de Organización y Desarrollo.



**Mtro. Bernardo Cisneros Buenfil.**  
Director General de Centros de  
Formación para el Trabajo.  
Presente.

México, D. F., 17 de septiembre de 2007.

Por este conducto, me permito comunicarle que el Manual de Organización de la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT), ha sido expedido por la C. Secretaría de Educación Pública, con el Oficio No. 653-1/07 y fue registrado por la Dirección General de Asuntos Jurídicos, con el número 9036 del libro I, del que tiene a su cargo la mencionada Dirección General.

Por lo anterior, anexo al presente envío original de la Cédula de Registro para Manuales Administrativos y el Manual de Organización en comento debidamente requisitado, además copia del oficio de expedición y de registro del mismo.

Sin otro particular, hago propicia la ocasión para enviarle un cordial saludo.

Atentamente  
El Director

**JORGE LÓPEZ ESPEJEL**

Con fundamento en lo dispuesto en el Artículo 15 del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, en presencia del Titular de la Dirección General Adjunta de Organización y Desarrollo, firma Jorge López Espejel, Director de Estudios de Organización y Desarrollo de Áreas Educativas y Subsector Coordinado.

- c. c. p. Dr. Miguel Székely Pardo.- Subsecretario de Educación Media Superior.- Presente.
- c. c. p. Lic. Julio Castellanos Ramírez.- Oficial Mayor de la Secretaría de Educación Pública.- Presente.
- c. c. p. Mtro. Vicente Fregoso Regla.- Dirección General de Innovación, Calidad y Organización.- Presente.
- c. c. p. Lic. Francisco Linares Martínez.- Subdirector de Planeación de la DGCFT.- Presente.

JLE/STB

Folio No. 07 01985-01

Arcos de Balén 79, PH, Col. Centro, Del. Cuauhtémoc, México, D. F. 060100  
t. +52(55) 30 03 60 00 Ext. 25615 y 25616, dgico@sep.gob.mx



### 3. MISIÓN

Es una institución educativa de la Secretaría de Educación Pública encargada de formar permanentemente a las personas para y en el trabajo, contribuyendo a su desarrollo humano e inserción en el mercado laboral, coadyuvando así al desarrollo social y económico del país, a través de una estructura de servicios flexible, equitativa, de calidad y pertinente.



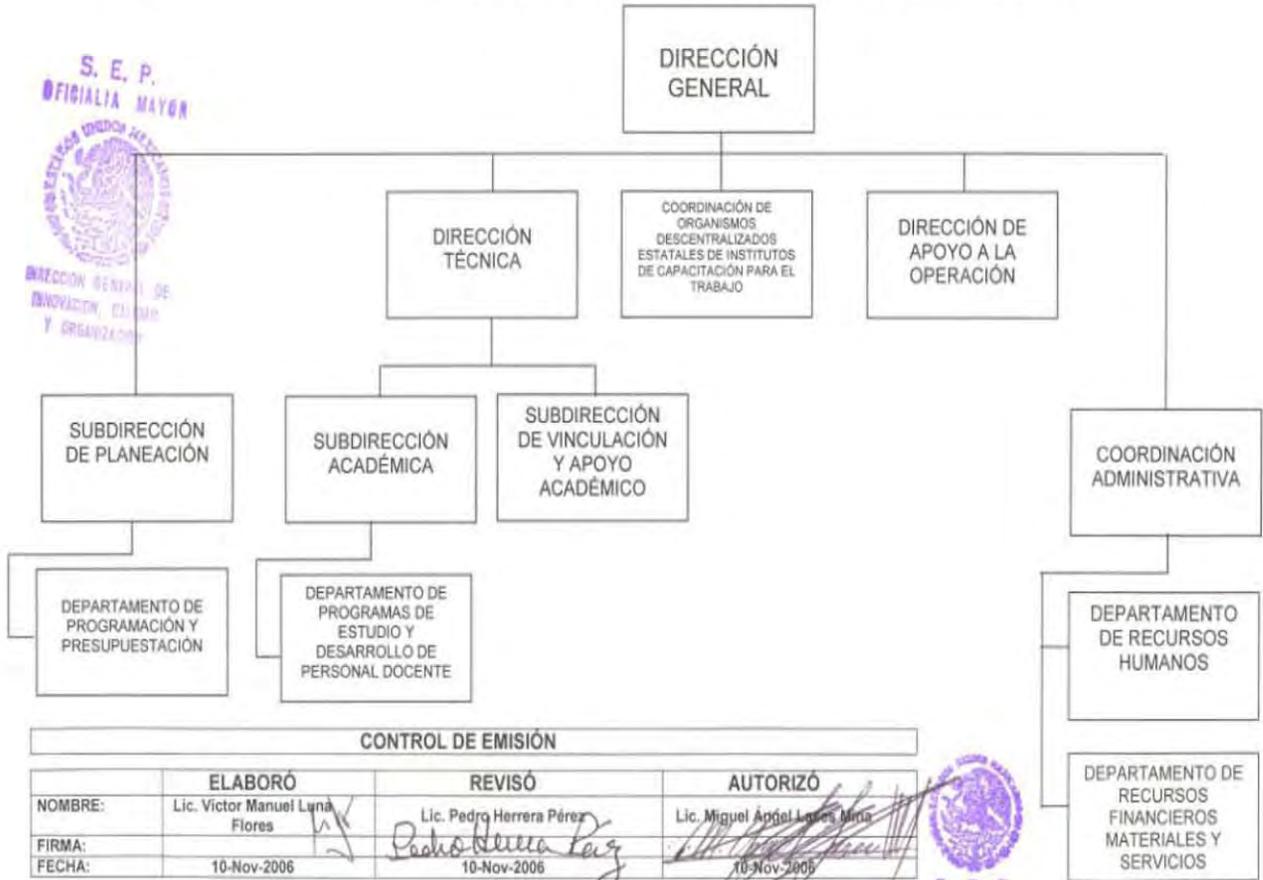
CONTROL DE EMISIÓN			
	ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
NOMBRE:	Lic. Víctor Manuel Luna Flores	Lic. Pedro Herrera Pérez	Lic. Miguel Ángel Lases Mina
FIRMA:			
FECHA:	10-Nov-2006	10-Nov-2006	10-Nov-2006

S. E. P. 10  
DIRECCION GENERAL DE CENTROS  
DE FORMACION PARA EL TRABAJO

4. DIAGRAMA DE ORGANIZACIÓN



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
 SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR  
 DIRECCIÓN GENERAL DE CENTROS DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO  
 Estructura dictaminada por la SHCP y la SFP el 1° de enero de 2005



CONTROL DE EMISIÓN			
	ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
NOMBRE:	Lic. Victor Manuel Luna Flores	Lic. Pedro Herrera Pérez	Lic. Miguel Ángel López Mina
FIRMA:	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
FECHA:	10-Nov-2006	10-Nov-2006	10-Nov-2006

S. E. P.  
 DIRECCIÓN GENERAL DE CENTROS DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO

## 5. FACULTADES Y ATRIBUCIONES

**REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (D.O.F., 21 de enero de 2005).**

**ARTÍCULO 27.- Corresponde a la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo el ejercicio de las siguientes atribuciones:**

- I. Proponer normas pedagógicas, contenidos, planes y programas de estudio, métodos, materiales didácticos e instrumentos para la evaluación del aprendizaje de la educación que se imparta en los centros de formación para el trabajo de la Secretaría, en los institutos descentralizados estatales de formación para el trabajo y en los servicios que cuenten con reconocimiento de validez oficial de estudios y difundir los vigentes;
- II. Verificar que las normas pedagógicas, contenidos, planes y programas de estudio, métodos, materiales didácticos e instrumentos para la evaluación del aprendizaje de la educación a que se refiere este artículo se cumplan en los planteles de la Secretaría;
- III. Formular disposiciones técnicas y administrativas para la organización, operación, desarrollo, supervisión y evaluación de la educación que se imparta en los planteles de formación para el trabajo de la Secretaría, difundir las aprobadas y verificar su cumplimiento;
- IV. Proponer los lineamientos generales aplicables en toda la República para la definición de aquellos conocimientos, habilidades o destrezas susceptibles de certificación, así como el de los procedimientos de evaluación y certificación correspondientes, que se determinarán conjuntamente con las demás dependencias y entidades de la Administración Pública Federal competentes;
- V. Organizar, operar, desarrollar, supervisar y evaluar, en coordinación con la Dirección General de Evaluación de Políticas, la educación impartida en los centros de formación para el trabajo de la Secretaría;
- VI. Diseñar y desarrollar programas para la superación académica del personal que imparta formación para el trabajo;
- VII. Establecer, en términos de la Ley General de Educación, los mecanismos de coordinación con los gobiernos de las entidades federativas para la mejor prestación de los servicios educativos de formación para el trabajo;
- VIII. Expedir certificados y otorgar constancias y diplomas a los capacitados por los servicios de formación para el trabajo, dependientes de la Secretaría;
- IX. Estudiar y resolver las solicitudes para otorgar el reconocimiento de validez oficial a los estudios a que se refiere este artículo que se impartan en planteles particulares;
- X. Substanciar y resolver los procedimientos por los que se retire el reconocimiento de validez oficial de los estudios a que se refiere este artículo;



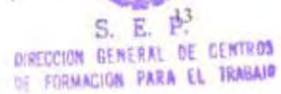
CONTROL DE EMISIÓN			
	ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
NOMBRE:	Lic. Víctor Manuel Luna Flores	Lic. Pedro Herrera Pérez	Lic. Miguel Ángel Lases Mina
FIRMA:			
FECHA:	10-Nov-2006	10-Nov-2006	10-Nov-2006

S. E. P.<sup>12</sup>  
DIRECCIÓN GENERAL DE CENTROS  
DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO

- XI. Inspeccionar y vigilar, en términos de la Ley General de Educación y de las demás disposiciones aplicables, que las instituciones incorporadas por la Secretaría que impartan la educación a que se refiere este artículo, cumplan con las disposiciones legales aplicables y, en su caso, substanciar los procedimientos e imponer las sanciones que correspondan;
- XII. Definir normas y políticas en materia de equipamiento y mantenimiento de planteles, así como proponer las prioridades en construcción, conservación, uso y aprovechamiento de edificios, instalaciones, mobiliario y equipo;
- XIII. Dictaminar sobre la creación de planteles destinados a impartir la educación a que se refiere este artículo, y
- XIV. Proporcionar a los organismos descentralizados de los gobiernos de las entidades federativas que impartan educación análoga a la que se refiere este artículo, la asistencia académica, técnica y pedagógica que acuerde la Secretaría.



CONTROL DE EMISION			
	ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
NOMBRE:	Lic. Victor Manuel Luna Flores	Lic. Pedro Herrera Pérez	Lic. Miguel Ángel Lases Mina
FIRMA:			
FECHA:	10-Nov-2006	10-Nov-2006	10-Nov-2006



## DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION

Tomo DLXXXVI No. 23

México, D. F., Miércoles 31 de julio de 2002

### SECRETARIA DE CONTRALORIA Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO

**OFICIO-Circular por el que se da a conocer el Código de Ética de los Servidores Públicos de la Administración Pública Federal.**

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.- Secretaría Particular.

OFICIO CIRCULAR No. SP/100/0762/02

CC. Titulares de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, de la Procuraduría General de la República y de las unidades administrativas de la Presidencia de la República  
Presentes.

Dentro de las acciones que prevé la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos para garantizar el adecuado cumplimiento de los principios de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que rigen el servicio público, se encuentra la de elaborar un Código de Ética que contenga reglas claras para que, en la actuación de los servidores públicos, impere invariablemente una conducta digna que responda a las necesidades de la sociedad y que oriente su desempeño en situaciones específicas que se les presenten, con lo cual se pretende propiciar una plena vocación de servicio público en beneficio de la colectividad.

El artículo 49 de la referida ley encomienda a la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo la obligación de emitir el Código de Ética, precisándose en el artículo octavo transitorio de dicho ordenamiento, que su expedición se dará en un plazo no mayor a ciento veinte días hábiles, contados a partir de la entrada en vigor de la propia ley.

A efecto de dar cabal cumplimiento a los preceptos legales señalados, la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo ha elaborado el Código de Ética de los Servidores Públicos de la Administración Pública Federal, partiendo de una de las estrategias establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, consistente en prevenir y abatir las prácticas de corrupción e impunidad e impulsar la mejora de la calidad en la gestión pública, con el propósito de asegurar a la ciudadanía certidumbre en cuanto a las actividades de las instituciones de gobierno, la calidad de sus servicios y un cambio de actitud del servidor público, garantizando su profesionalización y honestidad.

El reto de construir un buen gobierno, como se reconoce y asume en el Plan, implica también contar con servidores públicos con una sólida cultura ética y de servicio a la sociedad, que estén absolutamente convencidos de la dignidad e importancia de su tarea. De ahí que el Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo 2001-2006, recoge el propósito y el compromiso de formar servidores públicos con principios y valores éticos en su desempeño cotidiano.

Al asumir su cargo, el servidor público manifiesta su compromiso y vocación para atender los asuntos que interesan y afectan a la sociedad, adquiriendo al mismo tiempo una responsabilidad por sus actos que se refleja en la satisfacción de las necesidades colectivas. El servicio público implica responsabilidades que derivan de las funciones inherentes al cargo que se desempeña.

Cada uno de ellos se enfrenta día a día con la toma de decisiones a menudo complejas, en las que está en juego el bienestar de la sociedad. Los servidores públicos, como individuos libres, tienen la capacidad para elegir y optar en el ejercicio de sus funciones, entre lo que es deseable para la colectividad y aquello que puede resultar dañino para la misma.

Por ello, la ética del servidor público se convierte en un elemento indispensable para atender de mejor manera las demandas sociales en un régimen democrático y, en consecuencia, resulta trascendente que la Administración Pública Federal cuente con un Código de Ética que oriente el desempeño de los servidores públicos hacia lo que es benéfico para la sociedad.

De esta manera, en cumplimiento a lo dispuesto por los artículos 49 y octavo transitorio de la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, me permito darles a conocer el Código de Ética de los Servidores Públicos de la Administración Pública Federal, el cual contiene reglas generales de conducta sustentadas en los principios rectores del servicio público, que orientarán las acciones individuales de aquéllos en el ejercicio de sus funciones para atender, bajo la dirección y coordinación de las instituciones de gobierno, las demandas de la sociedad.

Asimismo, conforme a los preceptos legales mencionados, es indispensable que el Código de Ética sea hecho del conocimiento de todos los servidores públicos adscritos a su institución, propiciando por parte de éstos su comprensión y aplicación en el desempeño cotidiano de sus funciones públicas.

Por último, de acuerdo a las líneas estratégicas que prevé el Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo 2001-2006, cada una de las instituciones públicas a su cargo deberá, con base en el Código de Ética, elaborar y emitir un Código de Conducta específico, que delimite la actuación que deben observar sus servidores públicos en situaciones concretas que se les presenten, atendiendo a las funciones y actividades propias de cada institución.

Con apoyo en estas consideraciones y con fundamento en los artículos 37 fracción XXV de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 49 y octavo transitorio de la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, y 5 fracción I del Reglamento Interior de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, hago de su conocimiento el siguiente:

#### **CODIGO DE ETICA DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL**

##### **BIEN COMUN**

Todas las decisiones y acciones del servidor público deben estar dirigidas a la satisfacción de las necesidades e intereses de la sociedad, por encima de intereses particulares ajenos al bienestar de la colectividad. El servidor público no debe permitir que influyan en sus juicios y conducta, intereses que puedan perjudicar o beneficiar a personas o grupos en detrimento del bienestar de la sociedad.

El compromiso con el bien común implica que el servidor público esté consciente de que el servicio público es un patrimonio que pertenece a todos los mexicanos y que representa una misión que sólo adquiere legitimidad cuando busca satisfacer las demandas sociales y no cuando se persiguen beneficios individuales.

##### **INTEGRIDAD**

El servidor público debe actuar con honestidad, atendiendo siempre a la verdad.

Conduciéndose de esta manera, el servidor público fomentará la credibilidad de la sociedad en las instituciones públicas y contribuirá a generar una cultura de confianza y de apego a la verdad.

##### **HONRADEZ**

El servidor público no deberá utilizar su cargo público para obtener algún provecho o ventaja personal o a favor de terceros.

Tampoco deberá buscar o aceptar compensaciones o prestaciones de cualquier persona u organización que puedan comprometer su desempeño como servidor público.

##### **IMPARCIALIDAD**

El servidor público actuará sin conceder preferencias o privilegios indebidos a organización o persona alguna.

Su compromiso es tomar decisiones y ejercer sus funciones de manera objetiva, sin prejuicios personales y sin permitir la influencia indebida de otras personas.

##### **JUSTICIA**

El servidor público debe conducirse invariablemente con apego a las normas jurídicas inherentes a la función que desempeña. Respetar el Estado de Derecho es una responsabilidad que, más que nadie, debe asumir y cumplir el servidor público.

Para ello, es su obligación conocer, cumplir y hacer cumplir las disposiciones jurídicas que regulen el ejercicio de sus funciones.

#### **TRANSPARENCIA**

El servidor público debe permitir y garantizar el acceso a la información gubernamental, sin más límite que el que imponga el interés público y los derechos de privacidad de los particulares establecidos por la ley.

La transparencia en el servicio público también implica que el servidor público haga un uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su aplicación.

#### **RENDICION DE CUENTAS**

Para el servidor público rendir cuentas significa asumir plenamente ante la sociedad, la responsabilidad de desempeñar sus funciones en forma adecuada y sujetarse a la evaluación de la propia sociedad.

Ello lo obliga a realizar sus funciones con eficacia y calidad, así como a contar permanentemente con la disposición para desarrollar procesos de mejora continua, de modernización y de optimización de recursos públicos.

#### **ENTORNO CULTURAL Y ECOLOGICO**

Al realizar sus actividades, el servidor público debe evitar la afectación de nuestro patrimonio cultural y del ecosistema donde vivimos, asumiendo una férrea voluntad de respeto, defensa y preservación de la cultura y del medio ambiente de nuestro país, que se refleje en sus decisiones y actos.

Nuestra cultura y el entorno ambiental son nuestro principal legado para las generaciones futuras, por lo que los servidores públicos también tienen la responsabilidad de promover en la sociedad su protección y conservación.

#### **GENEROSIDAD**

El servidor público debe conducirse con una actitud sensible y solidaria, de respeto y apoyo hacia la sociedad y los servidores públicos con quienes interactúa.

Esta conducta debe ofrecerse con especial atención hacia las personas o grupos sociales que carecen de los elementos suficientes para alcanzar su desarrollo integral, como los adultos en plenitud, los niños, las personas con capacidades especiales, los miembros de nuestras etnias y quienes menos tienen.

#### **IGUALDAD**

El servidor público debe prestar los servicios que se le han encomendado a todos los miembros de la sociedad que tengan derecho a recibirlos, sin importar su sexo, edad, raza, credo, religión o preferencia política.

No debe permitir que influyan en su actuación, circunstancias ajenas que propicien el incumplimiento de la responsabilidad que tiene para brindar a quien le corresponde los servicios públicos a su cargo.

#### **RESPECTO**

El servidor público debe dar a las personas un trato digno, cortés, cordial y tolerante.

Está obligado a reconocer y considerar en todo momento los derechos, libertades y cualidades inherentes a la condición humana.

#### **LIDERAZGO**

El servidor público debe convertirse en un decidido promotor de valores y principios en la sociedad, partiendo de su ejemplo personal al aplicar cabalmente en el desempeño de su cargo público este Código de Ética y el Código de Conducta de la institución pública a la que esté adscrito.

El liderazgo también debe asumirlo dentro de la institución pública en que se desempeñe, fomentando aquellas conductas que promuevan una cultura ética y de calidad en el servicio público. El

Miércoles 31 de julio de 2002

DIARIO OFICIAL

(Segunda Sección) 4

servidor público tiene una responsabilidad especial, ya que a través de su actitud, actuación y desempeño se construye la confianza de los ciudadanos en sus instituciones.

Atentamente

Sufragio Efectivo. No Reección.

México, D.F., a 25 de julio de 2002.- El Secretario de Contraloría y Desarrollo Administrativo,  
**Francisco Javier Barrio Terrazas**.- Rúbrica.

**REGLAMENTO DE LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO DEL PERSONAL DE LA  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA**

**MANUEL ÁVILA CAMACHO, Presidente Constitucional de los Estados Unidos**

**Mexicanos, a sus habitantes, sabed:**

Que en uso de la facultad que le confiere la fracción I del artículo 89 de la Constitución general de la república, con fundamento en los artículos 63 y 64 del Estatuto de los Trabajadores al Servicio de los Poderes de la unión, y

**CONSIDERANDO:**

Que es necesario un ordenamiento que establezca los derechos y obligaciones de los trabajadores de la secretaría de educación Pública y que regula las condiciones de trabajo en esa misma dependencia y en atención a que, en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 63 del Estatuto aludido, se ha tomado en cuenta la opinión del Sindicato nacional de Trabajadores de la educación- que es la Agrupación Gremial legalmente reconocida-, el que manifestó su aceptación completa respecto al proyecto que fue sometida a la consideración de este Ejecutivo de mi cargo, he tenido a bien expedir el siguiente:

**REGLAMENTO DE LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO DEL PERSONAL DE LA  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA**

**CAPITULO IV**

**De los derechos y obligaciones de los trabajadores.**

**Artículo 24.- Son derechos de los trabajadores:**

- I. Percibir la remuneración que les corresponda;**
- II. Disfrutar de los descansos y vacaciones procedentes;**
- III. Obtener, en su caso, los permisos y licencias que establece este ordenamiento;**
- IV. No ser separado del Servicio sino por justa causa;**
- V. Percibir las recompensas que señala este Reglamento;**
- VI. Obtener atención médica en la forma que fija este Reglamento;**
- VII. Ser ascendido en los términos que el escalafón determine;**
- VIII. Percibir las indemnizaciones legales que les correspondan por riesgos profesionales;**
- IX. Renunciar al empleo;**
- X. Y las demás que en su favor establezcan las leyes y reglamentos.**

**Artículo 25.- Son obligaciones de los trabajadores:**

- I. Rendir la protesta de ley;**
- II. Asistir con puntualidad al desempeño de sus labores y cumplir con las disposiciones que se dicten para comprobarla;**

- III. En caso de enfermedad, dar el aviso correspondiente a la dependencia de su adscripción y al Servicio Médico, dentro de la hora siguiente a la reglamentaria de entrada a sus labores, precisando el lugar en que deba practicarse el examen médico;
- IV. Desempeñar el empleo o cargo en el lugar a que sean adscritos;
- V. Desempeñar las funciones propias de su cargo con la intensidad y calidad que éste requiera;
- VI. Obedecer las órdenes e instrucciones que reciban de sus superiores en asuntos propios del servicio. Una vez cumplidas expresarán las objeciones que ameriten;
- VII. Comportarse con la discreción debida en el desempeño de su cargo;
- VIII. Tratar con cortesía y diligencia al público;
- IX. Observar una conducta decorosa en todos los actos de su vida pública y no dar motivos con actos escandalosos a que de alguna manera se menoscabe su buena reputación en perjuicio del servicio que se les tenga encomendado;
- X. Abstenerse de denigrar los actos del Gobierno o fomentar por cualquier medio la desobediencia a su autoridad;
- XI. En caso de renuncia, no dejar el servicio sino hasta que le haya sido aceptada y entregar los expedientes, documentos, fondos, valores o bienes cuya atención, administración guarda estén a su cuidado, de acuerdo con las disposiciones aplicables;
- XII. Residir en el lugar de su adscripción, salvo los casos de excepción a juicio de la Secretaría.
- XIII. Trasladarse al lugar de nueva adscripción señalado por la Secretaría, en un plazo no mayor de cinco días contado a partir de la fecha en que hubiere hecho entrega de los asuntos de su anterior cargo. Dicha entrega deberá ser hecha, salvo plazo especial señalado expresamente por la Secretaría, en un lapso máximo de diez días;
- XIV. Dar facilidades a los médicos de la Secretaría para la práctica de visitas y exámenes en los casos siguientes:
  - a. Incapacidad física;
  - b. Enfermedades;
  - c. Influencia alcohólica o uso de drogas enervantes;
  - d. A solicitud de la Secretaría o del Sindicato en cualquier otro caso.
- XV. Procurar la armonía entre las dependencias de la Secretaría y entre éstas y las demás autoridades en los asuntos oficiales;
- XVI. Comunicar oportunamente a sus superiores cualquier irregularidad que observen en el servicio.

**Artículo 26.-** Queda prohibido a los trabajadores:

- I. Aprovechar los servicios del personal en asuntos particulares o ajenos a los oficiales de la Secretaría;
- II. Proporcionar a los particulares, sin la debida autorización, documentos, datos o informes de los asuntos de la dependencia de su adscripción;
- III. Llevar a cabo colectas para obsequiar a los jefes o compañeros, así como organizar rifas dentro de las horas laborables;
- IV. Hacer préstamos con interés a sus compañeros de labores, salvo los casos en que se constituyen en Caja de Ahorros autorizadas legalmente;
- V. Prestar dinero a réditos a personas cuyos sueldos tengan que pagar, cuando se trate de cajeros, pagadores o habilitados; así como retener sueldos por sí o por encargo o comisión de otra persona, sin que medie orden de autoridad competente;
- VI. Habitar en alguna dependencia de la Secretaría, salvo los casos de necesidad del servicio, a juicio de la misma con autorización de los funcionarios superiores de ésta y mediante la remuneración o renta a que haya lugar;
- VII. Y en general, ejecutar actos contrarios al desempeño de las funciones encomendadas por la Secretaría.