



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS CON  
PERSONAL SINDICALIZADO DE LA SEMARNAT

REPORTE LABORAL  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA  
P R E S E N T A:  
HILDA GÓMEZ CHAVELAS

DIRECTORA DEL REPORTE LABORAL:  
LIC. ALEJANDRA GARCÍA SAISÓ



® Facultad de Psicología México, D.F.

Septiembre 2008.



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.



UNAM. 222

2008

ej. 2

M.

TPs.

## AGRADECIMIENTOS

*A mi asesora por su generosidad, al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad, experiencia y confianza, fundamentales para la concreción de este trabajo.*

*A mis padres Z.E.P.D. y hermanos: Enrique, Georgina, Felipe, Yolanda y Amelia, por brindarme la oportunidad de vivir en una gran familia. Los cimientos de un hogar cálido y enseñarme que la perseverancia y el esfuerzo son el camino para lograr objetivos.*

*A mi esposo, por su cariño, comprensión y constante estímulo.*

*A mis hijos: María Alejandra y Luis Felipe, por su paciencia y por enseñarme a enfrentar los obstáculos con alegría.*

*A Delfy y Paty, por su afecto y compañía.*

*A Paloma, por tener la oportunidad de compartir juntas ésta experiencia, su aportación y conducción, pero principalmente por su amistad.*

*A todos mi amigos, por su incondicional apoyo y acompañarme siempre con ánimo y entusiasmo.*

*Con mucho cariño y con todo mi agradecimiento.*

*Hilda.*

## RESUMEN

El Programa Círculos de Autodesarrollo Integral del Personal Sindicalizado (CADIS) de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) que se reporta, abarca el período de noviembre de 2002 a diciembre de 2004.

En la SEMARNAT el 67% del personal que labora en la Secretaría es personal de base, que por diferentes causas (su nivel académico, experiencia, tipo de función, etc) el proceso de modernización los ha ido marginando volviéndolos incompetentes y no funcionales al nuevo modelo de administración y al parecer, en la lógica del mercado, no resulta rentable invertir en su capacitación.

Lo anterior se agudiza por el origen de su creación, los cambios radicales que ha tenido en su estructura, métodos y procedimientos, que por diferentes causas, no contaban con las competencias para incorporarse a la nueva dinámica de los procesos institucionales.

Con esta finalidad, se crea el Programa de Círculos de Autodesarrollo Integral del Personal Sindicalizado (CADIS). El proyecto cobra especial relevancia, cómo uno de los instrumento que operativiza un nuevo pacto sindical, en donde el punto de concertación y acuerdo es la revaloración de la del trabajo y del individuo como persona y cómo trabajador en la institución.

La base que sustenta el presente reporte, es la determinación de un programa de capacitación con base en las competencias laborales identificadas como necesidades por lo propios trabajadores mediante una metodología innovadora, que rescata la experiencia del personal para definir y mejorar sus procesos de

trabajo y reconvertir al personal inactivo y con pocas perspectivas de desarrollo, en profesionales del trabajo que realizan, con expectativas de un plan de vida y carrera.

La formación de los círculos se conciben como el medio que permite una nueva cultura organizacional, y la profesionalización del recurso humano, aprovechando su experiencia para incorporar los cambios e innovaciones que se requieran, para lograr la satisfacción de los usuarios de los servicios y la satisfacción del personal en el desempeño de su trabajo.

## INDICE

INTRODUCCIÓN	1
MARCO TEÓRICO	
1.1 La modernización en la Administración Pública	7
1.2 Instrumentos del Gobierno para la Modernización	12
1.2.1. Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) 1995-2000).	12
1.2.2. Plan Nacional de Desarrollo 2001 (PND 2000-2006	15
1.2.3. Modelo de Calidad Intragob	17
1.2.3. La profesionalización y el Servicio Civil de Carrera de los Servidores públicos para Modernización	21
1.3. La Cultura de Calidad y la Modernización	29
1.4. Capacitación para la Profesionalización en la Administración Pública	40
1.5 La capacitación por competencias laborales	49
CAPÍTULO II	59
CONTEXTO LABORAL	
CAPÍTULO III	81
PROCEDIMIENTO	
1.- Concepción de los CADIS	84
2.- Concertación del Programa	86
3.- Población	86
4.- Instrumentación del Programa	87

Ubicación del Personal en los Procesos de Trabajo	89
Primera Etapa del Programa de Capacitación	89
Sensibilización	
Integración de los CADIS	91
Segunda Etapa del Programa de Capacitación	92
Operación y funcionamiento de los CADIS	
Certificación de competencias	97
Evaluación y Seguimiento del Programa	100
CAPÍTULO IV	101
ANÁLISIS Y RESULTADOS	
CONCLUSIONES	137
REFERENCIAS	145
ANEXOS	154



---

---

## INTRODUCCIÓN

El Programa Círculos de Autodesarrollo Integral del Personal Sindicalizado de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) que se reporta, abarca el período de noviembre de 2002 a diciembre de 2004.

En la Administración Pública Federal mexicana el 60% aproximadamente del personal que labora en las Secretarías de Estado y sus respectivos órganos desconcentrados y organismos descentralizados (en algunos casos), es el denominado personal de base. Según la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, el personal de base es inamovible (es decir sólo es posible separarlo de su encargo bajo ciertas causales y previo laudo del Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje); además de que tienen el derecho de formar y/o pertenecer a un sindicato, para la defensa de sus intereses (Fócil, 2003a).

Dentro de esta problemática y como parte de la administración pública federal, se encuentra la SEMARNAT. El 67% del total de su personal, es personal sindicalizado, transferido de diversas dependencias gubernamentales, descontento y con una cultura arraigada de su institución de origen, sin opción para decidir, lo que agrava la situación de la organización. A partir de su creación, la SEMARNAT, vive una serie de cambios recurrentes en su estructura, conviven por lo tanto, una diversidad de métodos y procedimientos de trabajo, lo que agudiza el conflicto en las relaciones laborales y somete al personal sindicalizado a una mayor marginación.

Las condiciones laborales de este sector de trabajadores son cada vez más difíciles y complicadas; son los trabajadores de más bajos salarios, sin posibilidad de ascensos por la nula movilidad del escalafón, no reciben capacitación y por consiguiente, tienen escasas posibilidades de desarrollo profesional; lo que genera un ambiente de relaciones interpersonales conflictivas entre los diferentes niveles de autoridad y aun entre sus mismos compañeros, lo que desencadena climas organizacionales conflictivos y poco satisfactorios.

---

Aunado a lo anterior, la falta de claridad en la definición de funciones y responsabilidades y la poca efectividad de la representación sindical y carencia de un marco jurídico sólido, vulnera gravemente las relaciones laborales de los trabajadores, no hay cabida para el compromiso del trabajador entre la institución y la organización sindical, por el contrario, lo deslinda cuando el trabajo no cumple con los requisitos de calidad, lo que ocasiona un servicio deficiente a la ciudadanía y una imagen de deterioro e ineficiencia de la organización en el cumplimiento de sus responsabilidades.

Al personal sindicalizado se le denomina personal operativo, carece de facultades, no tiene capacidad de decisión y sin posibilidades de participar en los cambios o mejoras de los procesos y transformaciones que se viven dentro de la institución; se considera de poco valor, se le ve de manera marginal y sujeto a obedecer e incorporarse a las decisiones tomadas.

Bajo estas condiciones, la dependencia enfrenta los primeros retos del proceso de modernización, en donde se identifica como una gran debilidad, la marginación de este amplio sector de trabajadores, lo que marca la necesidad ineludible de atenderlos, concluyendo, que sin la concurrencia de todo el personal de la secretaría, no era posible darle rumbo y nueva identidad a la Institución.

La Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano, a través de la Subdirección de Profesionalización y su Departamento de Profesionalización de la SEMARNAT, propuso el Programa de "Círculos de Autodesarrollo Integral del Personal Sindicalizado CADIS".

El programa cobró especial relevancia, ya que se concibió como el instrumento que permitió establecer una alianza con la parte sindical, en donde el principal punto de acuerdo fue la revaloración del individuo como persona y como trabajador dentro de una tensión que en la nueva cultura laboral de la dependencia se le denominó Tensión Productiva, definida como "la reconversión positiva de las tensiones que acompañan siempre a la relación laboral, es decir el aprovechamiento,

---

---

bajo la idea de ganar – ganar, de la fuerza que representa la institución en equilibrio con la fuerza que representan los sindicatos de la burocracia” (Levy y Pineda, 2003, p. 11).

La base que sustentó el proyecto fue “reconvertir a un personal inactivo, improductivo y sin futuro, en profesionales del trabajo que realizan, generando expectativas para la elaboración de un plan de vida y carrera.” Hernández (2003). La propuesta permitiría además, insertarse en el proceso de cambio hacia la calidad haciéndoles partícipes del Programa de Innovación y Calidad, haciendo énfasis en la importancia de su participación y aporte en el cumplimiento de los objetivos propuestos para la Institución.

La idea de los círculos de autodesarrollo integral, partió de la concepción de los círculos de calidad y el papel que desempeñan en la implantación de una nueva cultura organizacional, bajo los principios de calidad total; se consideró como el medio que permite la profesionalización del recurso humano, al aprovechar su experiencia para incorporar los cambios e innovaciones que se requieren en el desempeño del trabajo, y evaluar los resultados a través de lograr la satisfacción de los usuarios de los servicios y la satisfacción del personal en el desempeño de su trabajo.

Se definió abordar el programa de capacitación con acciones que permitieran la reflexión de los trabajadores sobre su materia de su trabajo, esto es, identificar sus propias necesidades a partir de los que hacen y saben hacer vs. Lo que deben hacer y no saben hacer., lo que permitió identificar los perfiles de puestos, funciones y competencias del personal para la elaboración del programa de capacitación, y el funcionamiento de los círculos para lograr su incorporación a los procesos de trabajo de la Secretaría.

El programa se concibió en varias etapas, como proceso interno y de largo plazo, apoyado por los directivos de la organización, para mejorar las formas de delegar la autoridad, el aprendizaje la solución de problemas, para colaborar en la

---

una nueva cultura organizacional.

La coordinación del proyecto fue conformada por un equipo de trabajo, donde a partir de la discusión y análisis fue posible contar con diferentes visiones de cómo abordar el programa, permitió humanizarlo tomando como punto de partida y como eje de todas las acciones a la persona, como ente individual con sus propios paradigmas y referentes de su experiencia.

A continuación se presentan el reporte laboral con primer capítulo en donde se desarrolla el sustento teórico que lo respalda, como institución del sector público gubernamental, sus procesos de modernización recientes y los instrumentos para llevarlos a cabo, así como las medidas y condiciones que dan pie a la profesionalización de los servidores públicos de la Administración Pública Federal en nuestro país.

El tránsito de la institución hacia una cultura de calidad y los procesos de intervención para lograr los cambios organizacionales y la parte sustantiva, la capacitación como el instrumento para desarrollar las competencias del personal y la certificación de las competencias necesarias para mejorar su desempeño en los procesos de trabajo de las diferentes áreas de la Secretaría .

Posteriormente se presenta el contexto en donde se llevó cabo la experiencia, la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, una institución joven, de reciente creación, con una serie de problemas de origen y que tiene una gran responsabilidad social para atender las demandas de la ciudadanía, lo que requiere contar con personal calificado y comprometido con su quehacer.

Se describe el procedimiento en forma detallada de cada una de las acciones que llevaron a cabo: la realización del censo real del personal sindicalizado; inventario de actividades, el registro ocupacional del personal y la ubicación en los procesos de trabajo de las áreas de la Secretaría.

---

Se muestra las acciones de capacitación definidas para cada etapa del programa, la sensibilización del personal a través de un proceso de reflexión sobre la importancia de su trabajo y su papel como trabajadores y el análisis de su proyecto personal; la concepción del trabajo en equipo, a partir de la necesidad de interactuar con sus compañeros y sus superiores jerárquicos como miembros de una misma Institución y posteriormente; el análisis de las tareas y actividades que desempeñaban, a partir del intercambio de experiencias personales y laborales, para identificar y elaborar procedimientos de los procesos de trabajo en que participaban.

Con la elaboración de los procedimientos de trabajo y de identificar los puestos y funciones principales, se tuvo una visión más amplia de su trabajo, se reconocieron fortalezas y debilidades, expectativas y motivaciones, pero también los problemas y carencias de conocimientos, habilidades y actitudes que enfrentarían para su desempeño, tanto personal como laboral.

Los procesos y procedimientos de trabajo identificados por el personal, fueron relacionados con los procesos de trabajo más generales y actuales de la Secretaría, lo que aportó elementos para ampliar los requerimientos de capacitación y desarrollo del personal, tomando en cuenta el perfil del puesto, pero también las expectativas personales. Esta primera etapa de capacitación, aportó de manera objetiva, elementos para la detección de necesidades de capacitación, clarificación del perfil deseado y perfilar las competencias necesarias para el desempeño del puesto.

Con base en lo anterior, se determinó que la capacitación debería ser integral e integradora, debía atender las diferentes áreas identificadas y cubrir las expectativas de formación del personal, por lo que se definió que fuera a través del Diplomado para Asistentes Ejecutivos, y acciones de capacitación para fortalecer el desarrollo personal, lo que permitió certificar al personal en las competencias necesarias para el desempeño del puesto y desarrollo de las funciones de los procesos de trabajo.

---

Los resultados obtenidos fueron evidentes en la mayoría de los trabajadores, los cambios fueron percibidos principalmente en: asimilación de los contenidos de la capacitación, cambio en la actitud hacia el trabajo, buscar alternativas para cambio de adscripción, con la finalidad de desarrollar una función de mayor importancia, actitud crítica en el desempeño de sus funciones y la colaboración para desarrollar el trabajo, mayor compromiso para realizar otras actividades en donde pusiera en práctica los conocimientos adquiridos, mejora en la imagen personal y una mayor satisfacción personal, mejoramiento en sus relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y autoridades, reflejada en una actitud agradable y positiva.

---

## CAPITULO I MARCO TEÓRICO

### 1.1. La modernización en la Administración Pública

El desenvolvimiento histórico de la Administración Pública (AP) en México, se ha llevado a cabo en forma paralela al desarrollo y evolución del Estado. Al ser el Estado la institución política que da sustento al resto de las instituciones, en los últimos doce años ha pasado por un proceso de desarticulación que inevitablemente ha conducido a su debilitamiento, consecuencia del deterioro de otras instituciones. En términos genéricos, muy abstractos, el objetivo sólo se expresó en la fórmula, “más sociedad y menos estado”, aunque la ciudadanía que es la que conforma la sociedad, nunca emitió acuse de recibo de facultad alguna (Aburto, 1997).

Ya en el siglo XX, con la participación activa del Estado en la vida económica y social, se crearon comisiones de eficiencia interna en 1935 y 1939 e intersecretarial en 1943, para el mejoramiento de la organización de la AP, a fin de suprimir servicios no indispensables, mejorar el rendimiento del personal, hacer más expeditos los trámites con el menor costo y conseguir un mejor aprovechamiento de los fondos públicos. (Carrillo y Campero, 2003).

Carrillo y Campero (2003) destacan que las experiencias de Reforma del Estado en nuestros países sólo plantearon la fórmula de **menos estado**, pero no la más importante la de **mejor estado** aún y cuando la idea de un aparato estatal mas reducida pueda considerarse como primera condición para alcanzar un **mejor estado**.

Se puede decir que en México cumplimos con la primera fase de la reforma del estado, fue la más fácil y además espectacular (**menos estado**). Sin embargo, no se ha diseñado la segunda (**mejor estado**), si pensamos que la primera, de amputación, se ejecutó a través de políticas de desincorporación de entidades paraestatales en las que el Estado, redujo sus funciones desprendiéndose de instrumentos económicos de apertura externa, tratados de libre comercio y

---

liberalización de un gran número de espacios en la vida económica (Carrillo y Campero, 2003).

Frente a estos escenarios la AP en México, enfrenta un entorno nacional e internacional con serias exigencias en todas las áreas de la actividad humana, (el comercio, la industria, la educación la investigación, entre otros) lo que ha provocado que se enfrenten situaciones inéditas en la organización política, económica y social de la sociedad, en la relación comercial, en la regulación de bienes y servicios, la clientelización de los ciudadanos frente a los servicios públicos, que demanda ser atendida por personal de servicio dispuesto a proporcionar cortesía, amabilidad y oportunidad en la elaboración de productos y prestación de servicios públicos,

Con la estrategia de "Modernización del Estado" en el periodo gubernamental 1989-1994 se intentó avanzar en el cambio estructural y la recuperación económica. Carrillo y Campero (2003) señalan que se consideró prioritario el desempeño de la Administración Pública en términos de eficacia y eficiencia de los servicios públicos, además de medidas de buena gobernabilidad, como claridad y transparencia en las funciones públicas; información a la ciudadanía; mecanismos de participación de la sociedad; fortalecimiento del pacto federal y desregulación para incentivar la actividad privada.

Dentro de este marco, de acuerdo con Otero (2003), es necesaria la modernización de la administración pública en México para que vuelva a ser el eje promotor y conducto del cambio social en todos los ámbitos de su actuación: 1) el redimensionamiento del aparato público, para volverlo más eficiente y eficaz; 2) mayor autonomía de gestión para el sector público paraestatal; 3) descentralización y desconcentración; 4) desregulación; 5) simplificación administrativa, y 6) la contraloría social, en la que el ciudadano contribuya a supervisar el cumplimiento de las políticas gubernamentales y la aplicación de los recursos.



---

---

En cada país o región la administración pública se ha reestructurado con diferentes propósitos, ritmos y modelos, pero con parecida orientación central, ya que como lo señala Cabrero (2003) la modernización se concibe un proceso transformador de una gestión pública ineficiente, anquilosada, que desperdicia recursos y energía organizacional, conformado con un sistema administrativo con exceso de personal y técnicas administrativas obsoletas.

Ante el surgimiento de una actividad estatal con nuevas formas de legitimar su actuación ante la sociedad, han mostrado el agotamiento del modelo burocrático y evidenciado la actuación de un gobierno ineficaz e ineficiente.

Lo anterior ha obligado al gobierno a definir nuevas formas de intervención del sistema económico, político y social, a través de adecuar el marco jurídico, transformar, simplificar o eliminar estructuras y procesos, incorporar innovación tecnológica en materia de información y comunicación, para satisfacer los requerimientos de la sociedad y tener una mayor competitividad a nivel nacional e internacional.

Pese a la importancia y amplitud de las iniciativas que mencionamos, habría que reconocer las dificultades y en muchos casos la poca efectividad que hasta ahora han mostrado para inducir cambios profundos. Como lo sostiene Franca (citado en Otero, 2003, p. 35) “la teoría y las prácticas de aquello que en general se llama reforma administrativa, han demostrado ser irrelevante para la alteración de los patrones de funcionamiento de la mayoría de los sistemas de gobierno de América Latina...”

En la misma línea de reflexión, existen varias razones que explican que procesos de reforma han abordado el problema esencialmente con un enfoque técnico y administrativo, donde sobresalen los aspectos relativos a la racionalización administrativa, eficiencia en la gestión, mayor administración instrumental, entre otros, queda en un segundo término las nuevas formas de interlocución con la ciudadanía.

---

A partir de estas experiencias, las respuestas han sido similares, con diversos grados de eficacia, por lo que actualmente la administración pública en prácticamente todo el mundo, enfrenta nuevos retos que no se pueden resolver con los métodos tradicionales.

Los elementos que parecen dominar la agenda incluyen: desburocratizar el gobierno, mejorar la eficiencia; privatización de empresas públicas; descentralización de decisiones y desconcentración político-administrativa; autonomía de gestión; optimización de recursos humanos; estrategias de cambio del perfil de capacidades y actitud de los funcionarios públicos, sistemas de evaluación de los programas gubernamentales y mayor apertura al sector privado, a Organizaciones No Gubernamentales ONG's o simplemente los ciudadanos.

Para Cabrero (op. cit.) existen dos concepciones acerca de las estrategias para abordar la modernización en la Administración Pública: "**La orientación**: cuando se establecen los ámbitos de acción y los límites hasta donde se pretenden realizar los cambios, si es sólo en el interior del aparato, incluye también la relación con los grupos de la sociedad. El segundo, **la profundidad** con la que se pretende inducir dicho cambio, si se enfocan los esfuerzos únicamente sobre la estructura orgánica, o se abarca la inducción de un cambio al ámbito de comportamiento de los individuos que conforman el aparato".

El diagnóstico que presenta el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) 1995-2000 establece, entre otras cosas, que a partir de las reformas iniciadas en 1982 se han realizado permanentemente intentos por reducir el aparato gubernamental, simplificar los trámites, descentralizar las actividades y profesionalizar la función pública; sin embargo a casi veinte años, las transformaciones propuestas no se han llevado a cabo.

Cadena (2003) menciona que la preeminencia de las reformas económicas debido a las dificultades del desarrollo del país, ha dejado en segundo plano las

---

---

reformas administrativas, en este aspecto ha contribuido la voluntad de los presidentes para realizar los cambios, por ejemplo: Miguel de la Madrid (1982-1988) puso mayor énfasis que Carlos Salinas (1988-1994) en sus discursos, aunque este último profundizó lo relativo a las privatizaciones, pero ni uno ni otro lograron llegar a la reforma del personal. Posteriormente se refiere a Ernesto Zedillo (1994-2000) quien intentó, al igual que sus antecesores, transformar la estructura administrativa, parecía existir una intención, si bien tardía, por aplicar la reforma al servicio civil de carrera, no lo consiguió y una vez más la reforma quedó pendiente, en espera de ser incluida en la agenda de asuntos importantes de sucesivos gobiernos

En este contexto, la modernización gubernamental, tiene que ser vista desde un enfoque integral relacionado con cambios profundos en todos los ámbitos: en los perfiles de los servidores públicos, en la organización, en los sistemas de decisión, en las formas de gestión, en los sistemas de evaluación del desempeño en una cultura de calidad, con visión de servicio orientada a la satisfacción de los usuarios, en una planeación flexible en congruencia con las necesidades y espacios de desarrollo y principalmente en un cambio profundo en las formas de legitimar al Estado.

---

---

## **1.2.Instrumentos del Gobierno para la Modernización**

### **1.2.1.Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) 1995-2000.**

En 1996 se dio a conocer el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) 1995-2000, en el cual se hizo un balance general del desarrollo administrativo de los últimos cincuenta años, Se identificaron los graves problemas que enfrentaban y se definieron acciones para orientar la prestación de los servicios para acercarlos a las necesidades e intereses de la ciudadanía; asimismo combatir la corrupción e impunidad y fomentar la dignidad y profesionalización de la función pública. Se definieron cuatro ejes de acción:

- 1.Participación y atención ciudadana;
- 2.Descentralización y desconcentración administrativa;
- 3.Medición y evaluación de la gestión pública, y
- 4.Dignificación, profesionalización y ética del sector público

El PROMAP identificó los puntos críticos de cada uno de ellos y presentó planteamientos propositivos para orientar el sentido y directrices del cambio que debían ser instrumentados en todas las instituciones del sector público. Las instituciones se ven obligadas a replantear sus estrategias y diseñar mecanismos para mejorar la cobertura, calidad y efectividad de los servicios públicos.

Entre los principales planteamientos de modernización que planteó el PROMAP, fueron: avanzar con rapidez y eficacia en la desregulación de los servicios al público, disminuir los trámites, ahorrar tiempo y gastos e inhibir la discrecionalidad y la corrupción. Se consideró que en el recurso humano con que contaba el gobierno, radicaba el mayor potencial para promover el cambio estructural y orientar eficazmente su sentido, por lo que un agente central de la reforma administrativa, era el propio servidor público.

---

Fócil (2003b) menciona en su diagnóstico que la administración pública federal durante muchos años convertida en un "sistema de botín" ha sido una de las causas fundamentales del atraso, el burocratismo, la opacidad y la corrupción de la gestión pública en México. Además, de no contar con sistemas modernos e imparciales de reclutamiento, selección, contratación y evaluación del personal público; aunado a una legislación excesivamente paternalista (aplicable en el caso de los llamados trabajadores "de base" o sindicalizados), crearon el caldo de cultivo en el que se desarrolló una cultura burocrática poco eficaz y eficiente, con escasos niveles de formación y alejada de la sociedad a la que estaba destinada a servir.

Lo confirma Hernández (2003) cuando se refiere a los servidores públicos como un problema de muchos años, en donde se ha generado un proceso de polarización en dos frentes al parecer irreconciliables y potencialmente contrarios: una élite de burócratas especializados, considerados de confianza, con acceso a la información y a las nuevas tecnologías y un creciente grupo de servidores públicos descalificados y con poca esperanza de incorporarse a los procesos productivos institucionales.

Una masa marginal de trabajadores denominados de base que por diferentes causas (nivel académico, experiencia, tipo de función, entre otros) el proceso de modernización los ha ido marginando volviéndolos incompetentes y no funcionales al nuevo modelo de administración y al parecer, en la lógica del mercado, no resulta rentable invertir en su recapacitación.

Bajo estas circunstancias, las instituciones públicas han decidido contratar gente nueva con los perfiles técnicos y gerenciales que actualmente requiere el gobierno, lo cual significa que se tiene que erogar una cantidad de recursos importantes del erario público a pagar los salarios del personal de base, que en la mayoría permanece improductivo, o presta servicios de mala calidad.

---

El saldo de la falta de profesionalización ha provocado una inseguridad de empleo, insatisfacción personal del servidor público y mejoras en el desempeño. Lo anterior es aplicable tanto a los servidores públicos sindicalizados, como a los que no lo están, puesto que los primeros tienen estabilidad en el empleo, pero un horizonte promocional limitado; en tanto que los segundos, que detentan cargos de alta responsabilidad, cuentan con salarios elevados, pero inestabilidad de empleo (Guerrero, 1997).

En la instrumentación del PROMAP surgen los primeros intentos para desarrollar el enfoque de una administración de calidad, planeación estratégica, reingeniería de procesos. Se pretendía además, ser el eje de la profesionalización y dignificación de los servidores públicos. Sin embargo, esta propuesta no tuvo el impacto esperado, y fracasa con ello el intento de implementar el Servicio Civil de Carrera en el gobierno federal.

No obstante, se dan las bases para su implementación, en algunas dependencias con la creación de las Unidades de Servicio Civil en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Unidad de Desarrollo Administrativo de la Secretaría de Desarrollo Administrativo SECODAM en el año de 1996.

---

---

### **1.2.2. Plan Nacional de Desarrollo 2001 (PND 2000-2006)**

Carrillo (2003) afirma que cuando se presenta un cuadro generalizado de ineficiencia, burocratismo, exceso de regulación y trámites en la Administración Pública, lo que se pone a la orden del día es un esfuerzo sistemático y a fondo de innovación gubernamental que requiere de la participación decidida de la sociedad.

En el año 2000, se da a conocer el Plan Nacional de Desarrollo PND 2000-2006. En donde se refiere a la misión del Poder Ejecutivo Federal, de conducir responsablemente, de manera democrática y participativa, el proceso de transición del país hacia una sociedad más justa y humana, así como una economía más competitiva e incluyente, consolidando el cambio de un nuevo marco institucional y estableciendo la plena vigencia del Estado de Derecho (PND 2000-2006).

Además de generar medidas de buen gobierno que correspondieran a las normas básicas de acción gubernamental:

1. Apego a la legalidad
2. Gobernabilidad democrática
3. Federalismo
4. Transparencia
5. Rendición de cuentas

Además, para continuar con la modernización administrativa, a través del Modelo de Innovación y Calidad para transformar radicalmente los esquemas burocráticos tradicionales de gestión. Se planteó realizar cambios y mejoras a lo hecho hasta el día de hoy y crear servicios de valor agregado a la sociedad; mediante un cambio profundo de cultura para dar paso a un gobierno estratégico, competitivo, flexible y orientado al servicio y a resultados apegados a la ética (PND, 2001-2006).

---

---

El Modelo Estratégico para la Innovación y la Calidad Gubernamental, define que para la realización de estos cambios deberá llevarse de implantarse el Modelo de Calidad Intragob (2001-2006) en donde se estableció la política de calidad del gobierno federal, en tres aspectos prioritarios: calidad de los servicios, integridad de los servidores públicos y la percepción de la sociedad respecto a la confiabilidad y eficacia de la A P

La calidad de los servicios a través de:

- Un Gobierno eficiente y efectivo con un Modelo de Dirección por Calidad.
- Un Gobierno confiable en sus políticas, procesos y servicios, a través de la certificación de sus Sistemas de Gestión de la Calidad.
- Un Gobierno con resultados tangibles y mejorados que permanentemente aplique mediciones en la definición de estrategias e implantación de sus acciones y le permita evaluar, tanto la Gestión de los recursos como el impacto de sus proyectos.

La integridad de los Servicios Públicos para promover:

- Servidores públicos con un alto espíritu de compromiso y servicio hacia los ciudadanos.
- Una actitud de mejora continua.
- Una cultura de trabajo en equipo.
- La adopción de esquemas que faculten su participación, la transparencia en el manejo de los recursos, y toma de decisiones basadas en hechos y datos.

La Percepción de la Sociedad será posible mediante:



---

◆ Implantación de acciones que permitan una sana convivencia, y una mejor calidad de vida de la sociedad; a través de conocer claramente sus expectativas, y de acuerdo a estándares internacionales.

### **1.2.3. Modelo de Calidad Intragob**

Lo anterior solo sería posible con la participación de los servidores públicos de la Administración Pública, para llevar a cabo el proceso de modernización mediante la adopción de una cultura de calidad que reflejara realmente las acciones de un Gobierno de Calidad, por lo que el Modelo establece ocho criterios que habrán de ponerse en práctica en todas las dependencias de gobierno.

1. Satisfacción del cliente y Ciudadano
2. Liderazgo
3. Desarrollo del Personal y Gestión del Capital Intelectual
4. Administración de la Información y la Tecnología
5. Planeación
6. Gestión y Mejora de Procesos
7. Impacto en la Sociedad
8. Resultados

Se planteó para ello, atraer, motivar, capacitar y retener a los mejores servidores públicos, con la finalidad de profesionalizar el servicio público, impulsar el cambio para lograr un gobierno de calidad y desarrollar una gestión de innovación, calidad y compromiso en un marco de valores éticos (Secodam, 2003).

La modernización se debería enfocar, principalmente actualizar el marco jurídico-normativo de la administración pública, implantar un programa de rediseño de procesos, análisis de sus estructura y mecanismos de coordinación, para generar los

---

sistemas de trabajo que permitieran una mayor eficiencia, así como un programa Integral de profesionalización, capacitación, formación de valores y entrenamiento para el Servicio Civil de Carrera.

Su principal objetivo fue la transformación radical de la Administración Pública Federal para evidenciar un nivel de madurez en el Modelo, que se reflejara en la calidad de los procesos, productos y servicios, y en la dignificación de la imagen de los servidores públicos y de las Dependencias y Entidades; todo ello debería ser evaluado por la ciudadanía, y reflejarse en un incremento en productividad, competitividad y ahorro.

Algunas reflexiones que realiza (Bailleres, 2004) con respecto a las estrategias planteadas en la Agenda de buen gobierno y que corresponden a la implantación del Modelo de Calidad Intragob, y sus posibles efectos en la Modernización de la Administración Pública son las siguientes:

Con respecto a la eficiencia de la gestión pública, “hacer más con menos” (y en menos tiempo), ello se ha logrado debido a la eliminación de 162,000 plazas de servidores públicos, gracias a la política de austeridad y racionalidad empleadas, con lo cual se han generado ahorros significativos, por más de \$50,000 mil millones de pesos.

Sin embargo, se plantea una serie de dudas importantes: ¿quién sustituirá el trabajo efectuado por ese gran número de servidores públicos, ahora lo más seguro, desempleados? ¿Quién les ofrecerá un trabajo similar alternativo, para mantener a sus familias? ¿Ese talento competitivo fugado, cómo se ha reemplazado? ¿Volverá a explotarse dicho talento en el futuro?

Para lograr un gobierno con calidad, el gobierno persigue satisfacer y superar las expectativas de los ciudadanos en los servicios que se les brindan. Bailleres (op. cit.) diciendo que con satisfacer los mínimos de las exigencias ciudadanas, ya sería una calidad posible; sin embargo, al añadir el superar tales expectativas, es colocarse en el

---

terreno de las utopías demagógicas que dañan más, ya que sobreviene un desencanto con la eficacia y calidad del gobierno... tal vez los servicios básicos de ventanilla, la expedición de alguna licencia o permiso, contemplados en el Modelo, pudieran anotarse en ese renglón.

Lograr una cultura de calidad de los servidores públicos de los distintos niveles y órdenes de gobierno, requiere abordar aspectos de orden estructural como el diseño organizacional de las instituciones, el estado de insatisfacción laboral que prevalece, la justicia y el respeto a sus derechos laborales básicos, así como una política de estímulos y recompensas en función del desempeño, son elementos que podrían contribuir a lograrlo, por lo que son políticas de mediano y largo plazo.

Aun cuando se planteó apoyar este esfuerzo de calidad y correcto desempeño de los servidores públicos, mediante la aplicación y apego a derecho y a la ética pública para lograr la aprobación del Servicio Profesional Federal de Carrera lo que garantizaría la profesionalización en el servicio público, esto no ha sido suficiente.

La discusión interna en la aplicación de las medidas de buen gobierno para su implantación refieren entre otros factores, la enorme brecha tecnológica que nos separa del mundo desarrollado, implica el escaso impacto y cobertura que puedan ahora ofrecer los servicios digitalizados del gobierno en México, ya que solamente una mínima parte de la población cuenta con acceso actualmente a Internet. Si bien representa un arma poderosa para agilizar las acciones de gobierno, primeramente se deberían satisfacer las demandas más apremiantes de la población, adaptando estas tecnologías de la información a nuestro contexto, lo que impide avanzar realmente en un gobierno digital.

En cuanto a la mejora regulatoria, se requiere contar con una gestión pública y un marco regulatorio más ágil, simplificado y actualizado, que redunde en mayor eficiencia y efectividad gubernamental; No sólo lograr más y mejores inversiones, sino mejorar las diversas prácticas de los servidores públicos en su atención pronta y

---

---

expedita a las demandas ciudadanas, por otorgar trámites, licencias, permisos, concesiones y otras figuras, mediante la afirmativa ficta, como modificar los trámites en los servicios ambientales de la subsecretaría de gestión para la protección ambiental, que mejore la competitividad nacional y favorezca los intercambios múltiples entre México y el resto del mundo.

Los actos de corrupción que prevalecen, dificultan contar con un gobierno honesto y transparente, ya que la percepción de la población acerca de la corrupción se ha incrementado en el último año. Falta mucho por hacer, aun cuando no se aprecian los avances, y el desencanto se puede observar en distintos procesos, entre ellos, los procesos electorales.

En este sentido, a pesar de los avances reconocidos en materia de buen gobierno, es necesario reconocer las fallas, insuficiencias, o errores de concepción para el diseño de la agenda, para acceder realmente a un gobierno de clase mundial, altamente competitivo, con elevada eficacia, eficiencia y desempeño gubernamental.

---

---

#### **1.2.4. La profesionalización y el Servicio Civil de Carrera de los servidores públicos para la Modernización**

El debate sobre la profesionalización de los servidores públicos mediante el Servicio Civil de Carrera en México se inicia en el año de 1924, se centraba en la necesidad o no de instrumentarlo en la Administración Federal del país, siendo Presidente de la República en turno, el General Calles quien da un giro a la administración pública cuando en el año de 1928, señalaba en su informe a los ciudadanos que México tenía que “pasar de una vez por todas, de la condición histórica de un país, de un hombre, a la de una nación de instituciones y leyes” (Cepeda, 2005).

Martínez Puón ( 2003) señala la clasificación del servicio civil en cuatro etapas:

Una primera etapa a principios del siglo pasado en la que se dieron algunos intentos de carácter aislados para el establecimiento de un servicio civil de carrera. Una segunda etapa iniciada en 1967 con los trabajos de la Comisión de Administración Pública (CAP) que proporcionó algunas ideas y lineamientos sobre hacia donde debería dirigirse y transformarse la Administración Pública incluida la idea de un servicio civil de carrera.

Una tercera etapa, a partir de los años ochentas caracterizada por ser mucho más interesada en el impulso de esta figura a través de la creación de la Comisión del Servicio Civil de Carrera – período que de 1980 a finales de los años 90 tuvo sus altas y sus bajas en cuanto al impulso-, y finalmente, una cuarta etapa o fase a finales de los años noventas hasta nuestros días, que ha culminado con la concreción de uno de los tantos proyectos propuestos de ley a través de la promulgación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal el 10 de abril del 2003 y de la adopción del término, Martínez Puón (Op. Cit).

---

En cada una de las etapas Cepeda (2005) coincide con Martínez Puón (2003) en la evolución del servicio civil de carrera y agrega como elementos relevantes en cada una de ellas los siguientes aspectos:

En la primera etapa la promulgación del "Estatuto de los trabajadores al Servicio del Estado" en 1938 donde se establecía la función pública, como una relación jurídica de trabajo entre empleados federales y los poderes públicos, representados por sus respectivos titulares. Estas acciones llevan a la creación de los tribunales de Arbitraje y Juntas Arbitrales, en donde se resolvían jurídicamente las diferencias laborales.

Lo relevante es que se dividen los empleados en dos grupos: los trabajadores de confianza y trabajadores de base. A los primeros se les consideraba como un grupo de servidores públicos que cumplirían con las políticas y programas emitidos por el ejecutivo; los segundos, contarían con la capacidad técnica para hacer funcionar el servicio público. Posteriormente, se crea el Instituto de Seguridad Social de los Servidores y trabajadores del Estado ISSSTE en el año 1959 y posteriormente en el año de 1963 la promulgación de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado (Cepeda op. cit.).

La segunda etapa inicia con la creación de la CAP en 1967, que proporcionó algunas ideas y lineamientos de hacia donde debería dirigirse y transformarse la Administración Pública, incluida la idea de un servicio civil de carrera, propósitos claros sobre la organización de, el establecimiento de normas, sistemas de coordinación, crear sistemas de planeación y programación y adiestramiento de recursos humanos.

Se crea la Dirección General de Estudios Administrativos, quien elabora las bases para el Programa de la Reforma Administrativa del Gobierno Federal (1971-76). Cuyo propósito era generar en el personal público conciencia de servicio, una actitud innovadora, dinámica y responsable y fortalecer la coordinación, elaboración y el trabajo en equipo como política de gobierno (Cepeda Op Cit).

---

---

La tercera etapa, a partir de los años ochentas, impulsa en mayor medida el servicio civil de carrera, se dan las condiciones para la creación de la entonces Comisión del Servicio Civil de Carrera, con el propósito de planear, normar y sistematizar la función pública. Siendo presidente Miguel de la Madrid Hurtado, quien llegó con la meta de la renovación moral, se puso en marcha los programas de descentralización y simplificación administrativa, como medidas para redimensionar el sector público (Cepeda, op. cit.)

Y finalmente, una cuarta etapa, se da a finales de los años noventas hasta nuestro días, que ha culminado con la concreción de uno de los tantos proyectos propuestos, a través de la promulgación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal el 10 de abril del 2003 y de la adopción del término, que tocaremos con mayor amplitud mas adelante (Martínez Puón, 2003).

¿Qué significa profesionalizar? ¿Cómo profesionalizar?

La profesionalización la debemos entender según García Ayala (1997) como el puesto atendido por personal debidamente sensibilizado para un mejor desarrollo de sus funciones y con conocimientos para su desempeño, en donde no sea solamente eficaz sino eficiente.

Para Giraldo (2001) la profesionalización se puede definir como el grado óptimo alcanzado por una institución cuando sus sistemas organizativos y las metodologías de trabajo están bien desarrollados y sistematizados. Esto quiere decir que sus estructuras institucionales, sus métodos de conducción, su planificación institucional y el manejo de personal están diseñados acorde a los objetivos de la organización y sometidos a una rigurosa evaluación.

De acuerdo con Uvalle (1999) la profesionalización del servidor público puede entenderse como el establecimiento formal, público, abierto, competitivo del sistema de

---

carrera administrativa con el propósito de que la función pública se desarrolle con base en reglas de certidumbre y permanencia.

Bajo estas concepciones se crea el servicio civil de carrera en la Administración Pública, entendido como el cúmulo de experiencias adquiridas por el individuo a través de estudios realizados y capacitación obtenida en el desarrollo de sus funciones, mismas que se deberán considerar para la consolidación o aseguramiento en la continuidad del trabajo (Pardo, citado por Martínez Puón 2003).

Aun cuando ya existían algunas experiencias de la implantación del Servicio Civil de carrera, éstas se inician con el sistema de especialistas en hidráulica en el año 1989; la carrera magisterial en el año 1992; el Instituto de Capacitación de la Procuraduría General de la República en 1993. El servicio profesional electoral del Instituto Federal Electoral también en el año 1993; el servicio profesional agrario de la Procuraduría Agraria; y la Reforma del Servicio Exterior Mexicano en el año 1994, entre otras (García Ayala, 1977).

La finalidad del Servicio Civil de carrera fue, permitir a la función pública desenvolverse con certidumbre y permanencia. Por lo que la reforma fue considerada como urgente debido a que los funcionarios de la Administración Pública, no ven su trabajo como de coyuntura sino como una actividad de servicio permanente, en donde el servidor público pueda además de permanecer, lograr su desarrollo y superación personal.

Después de tantos intentos al fin en el año 2000, se presenta formalmente ante la Cámara de Diputados, la propuesta de iniciativa de Ley para el Servicio Profesional de Carrera con el propósito de brindar a los servidores públicos estabilidad laboral; igualdad de oportunidades para el ingreso y promoción de plazas y accesos a capacitación permanente y de calidad.



---

La ley fue aprobada en dos períodos distintos, el 26 de noviembre del 2002 por la Cámara de Senadores, por cierto por unanimidad, se turna a la Cámara de Diputados el 25 de marzo del 2003 y se aprueba por mayoría el 3 de abril del 2003. El 10 de abril del 2003, se expidió el Decreto por el que se da a conocer la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, que tiene por objeto establecer las bases para la organización, funcionamiento y desarrollo del Sistema de Servicio Profesional de Carrera en las dependencias de la Administración Pública Federal Centralizada (Secretaría de la Función Pública, 2003).

El que la iniciativa haya provenido del Congreso de la Unión, como señala Martínez Puón (2003), principalmente de la Cámara de Senadores, demuestra la necesidad de construir un escenario distinto basado en: a) la necesidad de arribar a una nueva fase de la Administración Pública centralizada en su conjunto; b) a retomar una de las facultades del Congreso a la que tradicionalmente, en los hechos había renunciado: la capacidad de iniciativa; c) la exigencia por parte del Congreso de la Unión por contar con un servicio altamente profesionalizado que elimine la improvisación, el nepotismo y el compadrazgo como formas privilegiadas de ingreso al servicio público; atenuar sensiblemente la corrupción que aún prevalece en la Administración Pública Federal; mediante la aprobación de la ley, e) una mayor profesionalización que implica el mejoramiento de los servicios públicos y en la calidad de vida de la población, acordes a las exigencias del mundo contemporáneo, f) la supervisión y evaluación por parte de la Cámara de Diputados de las labores encomendadas al Poder Ejecutivo, y g) se manifiesta un ejercicio prospectivo y de planeación estratégica de amplia relevancia.

Señala además, que en su aprobación se combinan diferentes aspectos, la necesidad de los partidos políticos de contar con burocracias profesionalizadas que garanticen su capacidad de gobernar con la demanda de mejores servicios públicos y un manejo transparente por parte de la ciudadanía, así como con la necesidad de que la Administración cuente con personal profesionalizado y permanente para conseguir

---

elevar la eficiencia, darle continuidad a políticas y programas y se comience a construir una memoria institucional.

En la ley se pueden identificar tres tipos de trabajadores dentro de la APF: 1) base o sindicalizados, 2) de libre designación y 3) los de carrera, recibe cada uno, un tratamiento distinto con respecto al sistema. Está dirigido a los servidores públicos de las dependencias federales y órganos desconcentrados que se encuentren comprendidos los niveles de Director General a Enlaces.

Como lo ha tratado Fócil (2003b), si bien se cuenta con una legislación en la materia, ésta no resuelve por sí misma todos los problemas a los que enfrenta actualmente la administración del personal público, pues está orientada únicamente a una franja de servidores públicos que no rebasa el 30% del total de personal público en las dependencias del sector central.

El servicio de carrera, tal y como lo prevé la ley, considera Zárate (2003) incluye en principio sólo al personal de confianza y no al de base, lo que puede ser una debilidad del mismo. Pensamos que no existe razón de fondo para no elegir a los más capaces al momento de designar, por ejemplo, al personal de limpieza que labora en la APF. Creemos que la existencia de derechos laborales, así como de sindicatos que defiendan los intereses legítimos de los trabajadores del Estado, no pueden ser un obstáculo para la implantación del servicio profesional de carrera del personal de base.

Esto significa que el personal “de base”, que regularmente es el que da la cara a los ciudadanos, que tradicionalmente ha sido criticado por su pésimo desempeño laboral y que ha sido el origen de buena parte de los problemas e ineficiencias administrativas, no tendrá que responder a las reglas, procesos y sistemas de profesionalización del nuevo servicio civil.

Por consiguiente, los beneficios del Sistema de Servicio Profesional (SPC) estarán limitados a ciertos estratos organizacionales, lo cual significa que algunos de

---

los problemas organizativos que hasta ahora han existido en las áreas dominadas por este tipo de personal probablemente permanecerán, incluso si la implementación del servicio civil es exitosa.

A pesar de que los trabajadores de base no fueron incluidos dentro de la Ley para el Sistema de Servicio Profesional, abre la posibilidad, como se indica en el artículo 6º de la Ley de Servicio Profesional de Carrera, que siempre y cuando se sujeten a los procedimientos de reclutamiento, selección y nombramiento, además de pedir licencia o separarse de la plaza que ocupan, estando imposibilitados para permanecer en activo en ambas situaciones.

Lo anterior implica que se de una amplia difusión a la Ley, normas y reglamentos, pero además que se inicie un proceso de formación, actualización y capacitación que abra la oportunidad real para su inserción el servicio.

En general los analistas de la Ley del Sistema de Servicio Profesional, no se terminan a partir de la promulgación de leyes, ni a la aplicación de las normas jurídicas exclusivamente. Lo importante es cómo se instrumentan a partir de analizar con seriedad las condiciones en que se encuentra la Administración Pública en México; cuantificar los servidores públicos a nivel central en toda la Administración Pública del país; el perfil profesional actual y el nivel de conocimientos que tienen con respecto a un servicio profesional, lo que implica tener claro el perfil deseado para trabajar en la brecha que los separa.

Otro aspecto importante, es contar institucionalmente con órganos confiables e imparciales responsables de los concursos de ingreso, evaluación del desempeño y capacitación; tarea que no es menor en esta dinámica; sobre todo si se parte de la poca credibilidad de la que gozan las instituciones no sólo a los ojos de los ciudadanos, sino ante los propios servidores públicos.

---

---

Por otro lado, la parte técnica para su instrumentación, que requiere un trabajo profesional y claridad en el conocimiento de la función pública, en la construcción de los catálogos de puestos, registro de servidores públicos, manuales de políticas de operación, entre otros, para su correcta aplicación así como la permanente evaluación del funcionamiento y los resultados del sistema en su conjunto, mediante intersecciones entre temas como la estabilidad en el empleo con la calidad total, la capacitación con la certificación de capacidades, las promociones con la evaluación del desempeño, así como la adopción de nuevas tecnologías.

Por último, y como lo menciona Dussauge (2005) algunos estudios de instituciones internacionales como el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) mencionan que uno de los mayores beneficios que podría esperarse de la implementación exitosa del SPC, es que en el mediano plazo, los niveles de corrupción administrativa disminuyan, ya que la introducción de reglas claras, objetivas y meritocráticas para la gestión de recursos humanos permitirá erradicar la importancia que hoy en día tienen las lealtades grupales o partidistas y, por lo tanto, los funcionarios no enfrentarán la necesidad de usar los recursos gubernamentales (puestos, recursos materiales) de manera ilegal o ineficiente, para beneficio de sus camarillas, ó pagar deudas políticas.

---

### 1.3 La Cultura de Calidad y la Modernización

La cultura de calidad se inicia con la introducción del Modelo de Calidad Intragob, programa obligatorio para toda la administración Pública, por parte de la Presidencia de la República. Como programa en la Administración Pública, la adopción de su filosofía requiere una transformación radical en la cultural y en las instituciones, que implica básicamente, una nueva manera de hacer las cosas.

El énfasis se centra hoy en la satisfacción al cliente, en la mejora continua de los sistemas y procesos que los producen y, fundamentalmente, en el capital humano, en donde es necesario generar una nueva cultura organizacional, que permita mejorar la calidad de vida de los trabajadores y por consecuencia, los servicios y productos que con su trabajo se generan para satisfacer plenamente las demandas de los usuarios.

El problema en la administración pública, es que no tiene indicadores tan claros como la administración privada, ni clientes que dejen de acudir a realizar trámites, ya que los servicios que se otorgan son exclusivos del gobierno, en donde los usuarios no tiene opción: necesariamente “compran” los servicios y religiosamente pagan sus impuestos, cuotas y derechos (Cepeda, 2004).

La voz del cliente no se manifiesta cotidianamente en los procesos, ya que la parte de la organización que está en contacto con el cliente es el nivel operativo: la cajera, la recepcionista, el policía y demás niveles operativos, quienes conocen muy bien sus demandas y aspiraciones. Sin embargo, la estructura autoritaria y jerárquica del gobierno generalmente no está dispuesta a escuchar las sugerencias de estos niveles, pues el paradigma es que el de arriba es el que sabe y el de abajo se debe concretar a obedecer órdenes.

La Administración de la Calidad en los organismos públicos, implica la incorporación del conjunto del personal al desarrollo de las políticas institucionales,

---

---

constituye la clave para una nueva forma de gestión, en donde el compromiso de los responsables de los procesos es fundamental, con enfoques centrados en la colaboración, en el servicio a la sociedad y conducidos por el cliente o usuario de los productos y servicios.

Lo anterior requiere un proceso de cambio, lo que para Wendell y Bell (1996) significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas. El nuevo estado de las cosas puede tener una naturaleza totalmente diferente del antiguo estado de las cosas, o bien un nuevo estado de las puede tener la misma naturaleza con nuevos aspectos o características.

Este proceso de cambio en la forma de actuar de las organizaciones requiere crear estructuras de Desarrollo organizacional (DO), que faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones de todos sus integrantes, para facilitar y asegurar las decisiones, las políticas, procedimientos y reglas, de modo que el accionar de la organización se acercará lo más posible a sus objetivos y metas, los cuales deben ser claros y precisos.

El desarrollo organizacional se ha convertido en una estrategia para promover cambios organizacionales, se ha constituido en el instrumento que puede ayudar a lograr una mayor eficiencia, en la medida en que centra su atención en el recurso humano, quien será el actor principal para realizar las cosas de una manera diferentes y coadyuvar al éxito ó en su caso, el fracaso de la organización.

Mencionaremos algunas definiciones de desarrollo organizacional, en donde se destacan las siguientes:

Para Beckhard (1973) es un esfuerzo planeado que cubre a la organización, administrado de desde la alta dirección que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta.

---

Cummings y Worley (1993) señalan que es una aplicación en todo el sistema del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo y refuerzo planificado de las estrategias, las estructuras y los procesos de la organización, para mejorar la efectividad de una organización.

Para Burke (1994) es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las ciencias y la conducta, la investigación y la teoría.

Wendell (1996).El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización. Se logra a través de una administración constante de la cultura de la organización con un énfasis especial en la colaboración de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos- utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción

Tomando en cuenta que el comportamiento organizacional logra conjuntar aportaciones de diversas disciplinas como la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras, que tienen como base el comportamiento, deberán considerarse aquellos aspectos relevantes que forman parte de la cultura organizacional para abordar entre otros, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, aspectos de dirección y niveles de mando, de identificación y destino de la organización, el como satisfacer los requerimientos del personal o de eficiencia organizacional.

Por lo que para el autor en el desarrollo de su concepción del desarrollo organizacional, señala, entre otras cosas, la administración constante y de colaboración de la cultura de la organización expresada en el patrón prevaleciente de valores, actitudes, creencias, expectativas, interacciones, normas, entre otros, lo que

---

---

debe traducirse en un negocio de colaboración que satisfaga los deseos y las necesidades de los individuos, al mismo tiempo que fomente los propósitos de la organización. Hay una influencia recíproca entre la cultura, la estrategia, la estructura y los procesos; cada uno por sí mismo importante y con su influencia en los demás.

La cultura organizacional consiste entonces, en hipótesis, valores y normas de conductas básicas que se consideran como la forma correcta de percibir, pensar y sentir -y ésta es la razón por la cual el cambio en la cultura es necesario para un verdadero mejoramiento de la organización, creemos que cuando la cultura promueve la colaboración, la delegación de autoridad y el aprendizaje continuo la organización tiene mayores posibilidades de éxito.

El desarrollo organizacional en las organizaciones, debe ser un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización, se debe fundamentar en la colaboración y en la efectividad de la cultura de las organizaciones, con ayuda de un agente de cambio, ya sea externo o interno, o mediante el uso de la teoría y de la tecnología pertinentes de acuerdo con la ciencia del comportamiento organizacional.

En estos procesos, los psicólogos juegan un papel fundamental, ya que es el experto en el comportamiento humano y por lo tanto, aportará y generará por medio de técnicas e instrumentos propios del campo profesional, las condiciones para promover los cambios deseados por medio de los comportamientos esperados.

El psicólogo debe tomar en cuenta que el proceso de intervención para transformar la cultura de la organización y más aún a una arribar a una cultura de calidad implica conocer en forma particular las características de la organización en la cual se va a actuar. Si bien se dice que los principios de la calidad total son fáciles de entender, la realidad nos muestra que lo difíciles es hacerlos nuestros, en nuestra vida cotidiana, como parte de nuestra cultura y de nuestra práctica en los diferentes actos de nuestra vida.



---

En este sentido el psicólogo tiene una gran oportunidad, para enfrentar el reto de promover los cambios, ya que cuenta con las herramientas para promover el cambio individual, desde la reflexión individual, promover los cambios organizacionales. Sería importante partir de lo que bien marca Acle Tomassini (1994), desarrollar nuestra propia cultura de calidad en todos los ámbitos, obliga que luchemos contra ese sentimiento de autodenigración que a los mexicanos nos aplasta, haciéndonos perder batallas aun antes de que den principio.

Lo anterior opera tanto para los organismos públicos, como privado, por lo que haciendo énfasis en la institución pública que nos ocupa, tendríamos que atender a lo que refiere y se refuerza por la orientación en el cambio organizacional asume la necesidad de orientar el proceso hacia el interior del aparato (Cabrero,2003), pero desde una perspectiva de transformación más profunda, que intenta modificar los comportamientos, valores y actitudes de los integrantes de las organizaciones públicas.

Esta perspectiva se asocia a procesos en los que se acepta que la transformación se dará en la medida en que se pueda llegar a modificaciones individuales, la estructura de poder, la forma y orientación en las decisiones, el compromiso en las acciones y la identificación con la función pública.

El sentido del cambio y el contenido que habrá de darse a las acciones para proponer los cambios organizacionales, de acuerdo con Edgard Schein (citado por Wendell y Bell, 1996) que para lograr una cultura de calidad, lo más importante es encontrar las políticas organizacionales y la práctica social que tenga alguna compatibilidad entre las exigencias organizacionales y las necesidades humanas, elemento fundamental para promover el cambio.

Lo que implica que a través de procesos de intervención, se puedan generar condiciones para que cada trabajador asuma el concepto de calidad como algo propio que permita transitar de lo individual, a lo familiar, laboral y social, como una forma de vida.

---

---

Algunos teóricos de la calidad proporcionan elementos para profundizar sobre los conceptos que nos han aportado, y son referencia de autores y estudiosos de la materia como:

Valdes (1995). La cultura de calidad y efectividad debe ser autogenerada por el personal interno de la empresa, esta es la única forma de asegurarnos que el sistema de calidad podrá sobrevivir por sí solo.

Para Crosby, P. Calidad es hacer las cosas bien desde la primera vez, todas las veces. (Citado por Valdes, Op.Cit.)

Juran, J. M. (1998) Menciona que la calidad es ofrecer un producto o servicio que satisfaga completamente las necesidades del usuario.

Ishikawa, Kaoru.(1986) La calidad significa desarrollar, diseñar, manufacturar y vender un producto de acuerdo a los requerimientos y necesidades de los consumidores. En este sentido, la calidad en su interpretación más amplia, significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la división, calidad de las personas que laboran en la empresa (trabajadores gerentes, ejecutivos, entre otros.), calidad del sistema, calidad de la empresa y calidad de los objetivos.

Los procesos calidad, no son un fin en sí mismos, sino un camino que requiere un trabajo diario, para ello, la preparación y superación de las estructuras de dirección de los diferentes niveles de la organización, deberán buscar el intercambio de experiencias, puntos de vista, criterios mediante diversos enfoques, lo que redundará en mayores expectativas de atención, enriquecerá el conocimiento y buscará asegurar un sentido de corresponsabilidad en cada una de las áreas de la institución, para compartir el sentido y significado de la Calidad.

---

---

Es necesario para ello, desarrollar habilidades, conocimientos y actitudes para que a través de estos procesos, cada trabajador reencuentre el significado de su trabajo, la mejora a través de las técnicas y herramientas necesarias que apoyen el cómo hacerlo, y desarrollar esa parte tan importante en los servidores públicos que es el cambio de actitud para despertar “el espíritu de servicio”.

Los retos son grandes para la burocracia, actualmente los trabajadores enfrentan situaciones reales de bajos sueldos, estructuras complejas y verticales, vicios en los hábitos de trabajo, falta de competencia para resolver problemas. También enfrentan mitos que deben ser superados, como que los trabajadores del sector público son diferentes, personas que carecen de ambición, preparación y actitud de servicio, lo que presenta un grupo vulnerable dentro de las estructuras del gobierno.

Es importante señalar, frente a estos escenarios, la realidad de lo que hoy requieren las instituciones del sector público: trabajadores con capacidad para la solución de problemas y toma de decisiones, iniciativa para asumir el poder en la realización del trabajo y reconocimiento por los resultados alcanzados. Esta nueva concepción del trabajo modifica la actitud de los trabajadores, se sienten responsables no solamente por hacer el trabajo, sino también por hacer que la organización trabaje mejor (García de Alba, 2001).

A partir de un ambiente de compromiso y colaboración, los trabajadores se integran en equipos, trabajan para mejorar continuamente su desempeño, para alcanzar con esto, mayores niveles de productividad (Valdes, 1995).

Cabe señalar, que un gran número de servidores públicos en la SEMARNAT, se encuentran insatisfechas en su trabajo, debido principalmente a la poca o nula consideración que tienen los individuos como personas, con necesidades y aspiraciones propias del humano, el escaso o inexistente reconocimiento a los esfuerzos de compromiso, y finalmente, la imposibilidad de autorrealización y trascendencia en el trabajo.

---

Todo ello ha sumido a la mayoría de las personas en un marco de pesimismo con respecto a las instituciones donde trabajan, lo cual se ve reflejado en el burocratismo y el cansancio que la gente manifiesta en su trabajo y en la vida personal. El trabajo, por tanto, ha llegado a ser para un gran número de personas, (principalmente el personal sindicalizado), sólo una “chamba” que les permite más ó menos ir pasando, sin ninguna perspectiva del desarrollo o proyección personal o profesional. Esto ha incidido en los últimos años en una baja de la productividad y en la calidad de vida de las personas, de acuerdo con Roel (1998).

Contrario a lo anterior, el trabajo es mucho más que un medio de subsistencia, ya que es la actividad a través de la cual el hombre da paso al razonamiento, a la determinación de su voluntad y con ello, al establecimiento de fines y metas. El trabajo es el origen y el vehículo de la productividad, de la creatividad y de la libertad humana, apunta Kras (2000).

El factor esencial para lograr una alta satisfacción laboral se encuentra en el contenido de trabajo que se realiza y donde estén presentes elementos intelectuales, de iniciativa, creatividad, autonomía y dificultad, y por tanto, el individuo tiene que poner al máximo el uso de su capacidad laboral

El trabajo no puede verse solo como un medio para producir o prestar un servicio, como un medio de vida, es un medio de transformación, de realización, de creación de valores, en resumen, de calidad de vida. El trabajo, es un elemento esencial en la calidad de vida del individuo, y es en el centro de trabajo donde estas relaciones tienen su más alto de realización.

Juran (citado por Valdes, 1995) uno de los principales líderes del movimiento de la calidad plantea que para la gran mayoría de la gente, la calidad de vida es valiosa y necesaria en cualquier ámbito: personal, familiar institucional o social, tanto en proporcionarla como en recibirla.

---

---

De acuerdo con el concepto de Calidad de Vida de Ardila (2003) nos dice que la calidad de vida es un estado de satisfacción general, derivado de la realización de las potencialidades de la persona. Posee aspectos subjetivos y aspectos objetivos. Es una sensación subjetiva de bienestar físico, psicológico y social. Incluye como aspectos subjetivos la intimidad, la expresión emocional, la seguridad percibida, la productividad personal y la salud percibida. Como aspectos objetivos el bienestar material, las relaciones armónicas con el ambiente físico y social y con la comunidad, y la salud objetivamente percibida.

Es importante, por lo tanto, que los procesos de intervención y en particular del trabajo del psicólogo, se enfoquen a trabajar para que cada persona pueda reflexionar, para identificar sus fortalezas y limitaciones, y darse cuenta también, de las condiciones que demanda el entorno. Esto le permitirá contar con elementos para enfrentar, con mayor claridad, las nuevas condiciones y observar los cambios a la velocidad con que éstos se presentan.

Ante el reconocimiento de sus fortalezas, y a partir de que el individuo no actúa solo al servicio de sus necesidades personales, sino que su actuación tiene un sentido más amplio de lo que es importante y tiene significado, abre la posibilidad de que se involucre a la persona en la dinámica de la organización.

Es importante tener claro que, en la medida en que la persona crece y aprende, la organización aprende y se desarrolla. A partir de su actividad cotidiana, pueden darle un significado distinto de lo que representa su institución, habrá mayor posibilidad de fomentar la toma de decisiones para su cumplimiento, pero sobre todo, de sentirse parte importante de la organización, ya que estará motivado porque forma parte de su vida (Rodríguez, 1988).

Una cultura de la calidad, deberá sustituir cualquier tipo de presión sobre los trabajadores que les impida asumir el compromiso con la calidad para su trabajo cotidiano. El respeto mutuo y el trabajo en equipo, el espíritu de colaboración deberán

---

---

ser elementos necesarios del clima organizacional. El autocontrol, la autonomía, la creatividad sólo se desarrolla a partir de un involucramiento de los integrantes con el proyecto organizacional. Sarries Sanz, (citado por Battista, 2007).

La visión, la misión y los valores compartidos reúnen a la gente, definen cómo se tratarán entre sí y qué les une. Se convierten en el enlace entre las distintas personas y actividades, porque proporcionan el cimiento sobre el cual deberán actuar. Cuando la organización toma en cuenta los sistemas de creencias y valores del personal, puede convertirlos en los motivadores más poderosos, como principio que permite el desarrollo de su vida, compartiendo esfuerzos con la organización. Lo que permitirá estas necesidades y expectativas del personal, puedan ser cubiertas y se genere, por lo tanto, un sentimiento de pertenencia e identidad con la organización (Roel, 1998).

Battista (2007) menciona que la noción de contrato psicológico pretende abordar esta dicotomía desde una perspectiva integrada y dinámica. Una vez reclutadas, seleccionadas, entrenadas y asignadas la organización debe encarar la tarea de crear las condiciones que permitan continuidad en la manutención de un alto nivel de eficiencia, a la vez que se genera en los empleados la satisfacción originada en la pertenencia y trabajo en la organización, visualizada como un lugar en el que puedan satisfacer algunas de sus necesidades.

La noción de contrato psicológico permite el tratamiento de este tema desde la perspectiva de la consideración de un "conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros dirigentes de la organización. Esta idea está implícita en el concepto de rol organizacional, en el sentido de que cada rol es básicamente un conjunto de expectativas conductuales "

El tránsito por una cultura de la calidad es a nuestro juicio, una de las maneras de involucramiento con los valores que dan sentido y completan la adopción de técnicas, procesos y procedimientos. No creemos que técnica y cultura se

---

---

contrapongan, creemos que ambas son cáscaras vacías sin la presencia de la otra. La voluntad de lucha, el sentido del esfuerzo, proviene sin duda, de ese conjunto de valores compartidos, de ese imaginario común que sostiene a los grupos y da sentido a la vida colectiva en ellos y en la sociedad (Roel, 1998).

El psicólogo laboral, entonces, incursiona en el estudio de las condiciones que determinan una de las actividades de interés central en la vida de la gente: el trabajo, y reconocen que obtener satisfacción, es imprescindible para ellos, por lo que se trata de crear condiciones para que las personas y los grupos encuentren mayor diversidad mayor participación en la toma de decisiones que los afectan, así como mayor armonía y autonomía posibles en el desempeño de su trabajo.

A través de estas condiciones, las personas encontrarán estímulos e interés en la situación laboral, y al comprometerse intelectual y emocionalmente con su responsabilidad, hallarán un mayor significado a su quehacer, así como un medio fértil para desarrollar su creatividad, y alcanzar la realización personal en la vida laboral.

Para ello es imprescindible proporcionarles los conocimientos, desarrollar las habilidades y las herramientas que les permitan enfrentar las diferentes situaciones con mayores posibilidades de éxito.

---

---

#### **1.4. Capacitación para la Profesionalización en la Administración Pública.**

Tradicionalmente la capacitación en la Administración Pública ha sido poca y desarticulada, no ha existido un programa general de capacitación, no se asignaban ni se asignan recursos suficientes; no se llevan a cabo procesos de detección de necesidades y no se valoran los efectos positivos de la capacitación porque tampoco se evalúa su impacto y sus resultados en el desempeño (Fócil, 2003b).

Se ha reducido a un conjunto de cursos aislados y frecuentemente sólo aplicados inmediatamente, no existe evaluación ni el modo de saber que conocimientos y habilidades se requieren para desempeñarse en puestos específicamente al cargo que se ocupa.

Ante la inserción de las instituciones gubernamentales en el proceso de globalización, apertura comercial y avance tecnológico, se han originado cambios en casi todos los ámbitos: en los sistemas de trabajo, en el modelo organizacional, en la actitud hacia el trabajo. Las instituciones de gobierno han promovido procesos de modernización en donde la capacitación ha sido revalorada, como instrumento para fortalecer las organizaciones y desarrollar al personal que requiere actualmente.

Dentro del modelo de innovación y calidad gubernamental la capacitación se convirtió en una inversión prioritaria para desarrollar aptitudes y habilidades técnicas y administrativas, capacidades y actitudes demandadas por el nuevo enfoque de calidad, al igual que promover el uso de nuevas tecnologías y una nueva cultura de servicio que favoreciera los valores éticos (PROMAP 1995-2000).

Se consideró que los procesos de capacitación deben ir siempre asociados a procesos de cambio y por tanto, dirigidos a preparar a los miembros de la organización para lograr el estado cualitativamente superior que se quiere alcanzar para consolidar los cambios sobre la base de la creación de nuevos valores culturales.



---

---

La capacitación adquiere también un nuevo sentido y una función diferente, ahora se entiende como el proceso de formación y desarrollo de las personas y de las instituciones en que trabajan, en donde la capacitación de las personas no se puede entender sin el desarrollo de la organización y a la vez, no se puede entender el desarrollo de la organización sin el desarrollo de las personas.

Vista así la capacitación es el instrumento que puede generar en el personal la posibilidad de modificar sus procesos y relaciones de trabajo para contribuir al desarrollo de la organización y a la vez, verse influido por ésta, para propiciar su propio desarrollo.

Para entender más claramente su función mencionaremos algunos conceptos acerca de la capacitación:

Siliceo (2003) la concibe como una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización orientada hacia un cambio en los conocimientos habilidades y actitudes del colaborador.

Grados (2007) menciona que es la acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal.

Arias Galicia (2006) dice que es el proceso para proporcionar competencias para un trabajo.

Chiavenato (1999). La capacitación consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Dessler (1994) señala que la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.

---

---

Y lo concibe como un proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.

La capacitación siempre ha estado asociada al concepto desarrollo, por lo que mencionaremos algunas definiciones para tener una visión más completa de su función:

Por desarrollo se entiende, para según Grados (2007) es la acción destinada a modificar actitudes de los seres humanos, con el objeto de que se preparen emotivamente para desempeñar el trabajo y que esto se refleje en la superación personal.

Werther y Davis (2007) señalan que ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientemente de las actuales.

Arias Galicia (2006) comprende integralmente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos y capacidad de dirigir) Dicho proceso puede entenderse como la maduración integral del ser humano.

Aunque la capacitación (término que se emplea como sinónimo de entrenamiento) auxilia a los miembros de una organización a desempeñar su trabajo actual, los beneficios pueden prolongarse toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir con futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientes de las actuales. Como resultado de esta situación, la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es muy clara o nítida. Muchos programas que se inician solo para capacitar a un empleado concluyen anudándolo a su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de nivel ejecutivo (Dessler, 2001).

---

La capacitación es un proceso sumamente importante para el avance de las organizaciones ya que como dice Siliceo (2003) es un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como facilitador del cambio y el crecimiento individual y por ende el desarrollo sólido de la empresa por lo cual no se podría concebir una organización en la cual no se imparta capacitación.

A través de la capacitación y el desarrollo, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras al utilizar mejor su potencial humano, el cual, a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad.

Para que una empresa sobreviva y sea considerada competitiva en el mercado actual, implica no solo una capacitación técnica sino lograr que la gente sea capaz de analizar y resolver problemas relacionados a su puesto de trabajo, trabajar productivamente en equipo y desplazarse de puesto en puesto.

La necesidad de capacitarlo es para dirigir y desarrollar con mayor eficiencia y de manera óptima, cada una de sus acciones, ya que son ellos los encargados de lograr las transformaciones sociales, culturales, organizacionales y políticas, para dar satisfacción a las necesidades crecientes de la población (PROMAP 1995-2000).

Las instituciones gubernamentales a través de sus altos funcionarios, ejercen cada vez mayor presión para que los servicios públicos que se ofrecen, mejoren su grado de eficiencia y eficacia, especialmente ahora que habrán de prestarlo a un México más moderno y exigente, al cual se integran usuarios que miden la calidad con parámetros de primer mundo.

La capacitación que se aplica en las organizaciones, deberá concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario, primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales (Siliceo, 2003).

---

---

La importancia del aprendizaje organizacional deriva, como lo señala E. Gore (1998) de que las organizaciones desarrollen sus capacidades para construir y retener su propia historia, sistematizar sus experiencias, abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, incorporar las apreciaciones de sus miembros y construir el sentido de sus acciones. Señala además que el aprendizaje no es un momento ni una técnica: es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción. Lo que da una visión amplia de lo que deben ser el aprendizaje organizacional.

Dessler (2001) distingue cinco etapas del proceso de capacitación:

### 1. Análisis de Necesidades

- Identificar las habilidades específicas para el desempeño del trabajo que se necesitan para mejorar el desempeño y la productividad.
- Analizar al público para asegurarse de que el programa es adecuado para su grado específico de estudios, su experiencia y habilidades, así como sus actitudes y motivaciones personales.
- Usar investigaciones para desarrollar objetivos mensurables de los conocimientos y el desempeño.

### 2. Diseño de la Instrucción

- Recabar ejemplos de objetivos, métodos, medios, descripción y secuencia de contenido para la enseñanza. Organizarlos en un plan de estudios acorde con la teoría del aprendizaje para adultos y que sirva de guía para desarrollar el programa.
- Asegurarse de que los materiales, por ejemplo, guiones de video, guías de líderes y cuadernos de trabajo de los participantes, se complementan, están redactados con claridad y sirven para una capacitación unificada, adoptados en forma directa a los objetivos del aprendizaje que se hayan definido.
- Manejar, con cuidado y profesionalismo, todos los elementos del programa ya sea

---

---

que estén reproducidos en papel, película o cinta para garantizar la calidad y la eficacia.

### 3. Validación

- Introducir y validar la capacitación ante un público representativo. Basar las revisiones finales en resultados piloto para asegurar la eficacia del programa.

### 4. Aplicación

- En su caso, reforzar el éxito mediante un taller de capacitación al instructor, que se concentre en presentar conocimientos y habilidades adicionales al contenido de la capacitación.

### 5. Evaluación Y Seguimiento

- Evaluar el éxito del programa de acuerdo con:
  - Reacción: Documentar las reacciones inmediatas de los educandos ante la capacitación.
  - Aprendizaje: Usar recursos para la retroalimentación así como pruebas previas y posteriores para medir lo que han aprendido los aspirantes de hecho.
  - Comportamiento: Anotar las reacciones que tienen los supervisores ante el desempeño de las personas en entrenamiento una vez terminada la capacitación. Ésta es una manera de medir el grado en el cual los aspirantes aplican las habilidades y los conocimientos nuevos a su trabajo.
  - Resultados: Determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral y evaluar el mantenimiento necesario.

Es importante resaltar la importancia del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) como el punto clave para integrar un programa de capacitación organizacional, a fin de solucionar las problemáticas que surgen con el desarrollo de actividades diarias, por ello la importancia del diagnóstico que permitirá identificar las causas o deficiencias en el conocimiento, habilidades y actitudes del personal.

---

---

La DNC es la investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto (Pinto, 1992).

Un proceso de desarrollo integral debe contemplar, por definición, las múltiples necesidades de recursos humanos de la organización, para el corto, mediano y largo plazo y deben constituirse en políticas de la empresa, el buscar afanosamente la satisfacción de dichas necesidades, proporcionando la oportunidad de desarrollo – en primera instancia – al personal de la propia organización.

Es de suma importancia que se lleve a cabo una detección de necesidades para saber que es lo que realmente necesita la organización, que carencias tiene para poder efectuar una capacitación que realmente sea beneficiosa, llevar a cabo una adecuada planeación, realizar y evaluar no sólo cuantitativa, sino cualitativamente para asegurar que se responde a las necesidades técnicas, humanas y administrativas detectadas, con al finalidad de resolver no sólo los problemas inmediatos, sino aspectos estratégicos de la organización.

Como menciona Pinto (1992) tanto la Capacitación como el Desarrollo de los Recursos Humanos son factores determinantes en el cumplimiento de los objetivos de toda organización. Desarrollar actitudes así como destrezas (aptitudes) y el crecimiento personal profesional, en los empleados y ejecutivos permite que éstos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad. El más importante recurso con que cuenta una empresa es el Recurso Humano. La capacitación es por lo tanto, una inversión para la organización, pues los resultados que se obtienen de ella no sólo benefician al empleado, sino que contribuye al logro de los objetivos empresariales.

Un aspecto fundamental para la efectividad de la capacitación, es el método que se va a utilizar, ya que muchos de los problemas que surgen, es precisamente por que no se utilizan los adecuados, ya que pueden estar mal administrados ó están mal

---

---

planeados. Es importante también definir criterios para la selección de instructores, que cumplan los requisitos de formación, experiencia, metodológicos y didácticos que aseguren el éxito de la capacitación.

Para ello es necesario Para ello es necesario (Siliceo, 2003) a) Desarrollar un comportamiento individual b) Lograr un comportamiento de equipo, es decir, un comportamiento grupal. Debemos entender como comportamiento individual el grado de compromiso e integración que adquiere la persona como tal, respecto a su puesto, a través de un programa de formación. Por lo que toca al comportamiento de grupo, debe comprenderse como la madurez e integración que adquiere un equipo de trabajo para alcanzar los objetivos de su unidad y los de su empresa. Esta madurez solo se puede lograr por medio de la acción coordinada por la función asesora y la línea en funciones de la capacitación.

Frankl (1996) indica que un motivador vital del ser humano, se encuentra en el hecho de que sus actividades, incluyendo su labor profesional remunerada, tengan un claro significado, es decir, que para el individuo no sea en nada desconocido el para qué de los esfuerzos que realiza en cada momento de su vida.

Asimismo en el modelo de vitalidad personal, Casares y Siliceo, (citado por Siliceo, 2003) se ha establecido que una de las condiciones básicas para poder hablar de vitalidad en el ser humano, es el que éste viva su vida con sentido constructivo; que cada acción, esfuerzo y trabajo, en sentido amplio, que realice, se constituya en una aportación creativa y transformadora del mundo; he aquí el más profundo significado del término productividad, mismo que coincide en su esencia con el publicado en diferentes obras por el prestigiado psicoanalista Erich Fromm y tomado por el desarrollo organizacional para definir el término identidad.

Los procesos de capacitación asociados a procesos de cambio, están dirigidos a preparar a los miembros de la organización para lograr el estado cualitativamente superior que se quiere alcanzar. Esto implica la creación de nuevas

---

---

habilidades, para que en el mediano y largo plazos, se consoliden los nuevos valores que permearán la nueva cultura organizacional.

No puede olvidarse, sin embargo, que con la capacitación puede lograrse el cambio deseado; pero también algo no deseado si no se planifica y controla adecuadamente. Esta realidad determina la necesidad de medir el impacto de los procesos de capacitación desde su fase de planificación hasta el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Si bien se han hecho algunos esfuerzos para elevar los niveles de capacitación en nuestro país, elevándola a rango constitucional y estructurando las obligaciones patronales respectivas, ejemplo de ello es la adopción del estándar internacional de 40 horas de capacitación al año por servidor público, como un mínimo indispensable para lograr el cambio hacia la calidad. De estas tentativas no han podido responder a las graves necesidades y deficiencias que en este trascendente renglón enfrentan las organizaciones de México (Siliceo, 2003).



---

## 1.5 La capacitación por competencias

El enfoque de Gestión por Competencias toma auge recientemente, como una herramienta apropiada para el desarrollo de los Recursos Humanos. Las competencias laborales, parten de la premisa de definir aquellos aspectos imprescindibles para garantizar resultados óptimos en el desempeño en un puesto determinado, analiza una serie de características más precisas en cuanto a las conductas, actitudes, habilidades, conocimientos, entre otros, de cada individuo, lo cual permite, no sólo una mejor definición del perfil del puesto sino la posterior evaluación en el desempeño individual.

Los orígenes, como lo mencionan Guerrero y Miranda (2004) se dan en los años veinte de este siglo, aunque el movimiento moderno de la competencia empezó hacia finales de los sesenta. Se argumentó que los tradicionales exámenes académicos no garantizaban ni el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida, y con frecuencia estaban discriminando a minorías étnicas, mujeres y otros grupos vulnerables en el mercado de trabajo. Se postuló que era preciso buscar otras variables de competencias que podían predecir cierto grado de éxito, o al menos, ser menos desviado.

El sistema y el concepto de competencias laboral iniciaron en el Reino Unido en la década de los ochenta; después se implementó en países como Australia, Nueva Zelanda, Francia, Alemania, Estados Unidos y Canadá, esto con el fin impulsar la formación y capacitación de la mano de obra. Ésta pretende ser un enfoque integral de formación que desde su diseño mismo conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general con el mundo de la educación (Guerrero y Miranda, 2004).

Mertens (1996) identifica la existencia de tres grandes tendencias en el estudio de las competencias: el análisis conductista, que no se refiere a la corriente psicológica de esa denominación, sino al énfasis que se hace al papel de las características del individuo, o sea, parte del estudio de las personas que desempeñan bien su trabajo, determinando las características que posibilitan un desempeño exitoso;

---

el enfoque funcional, que tiene un carácter evidentemente pragmático y conductista desde el punto de vista psicológico.

En el mismo, como señala Mertens (op. cit.) el análisis funcional describe el puesto o la función, compuesto de elementos de competencias con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos y agrega: La competencia es algo que una persona debe hacer o debería estar en condiciones de hacer y el análisis constructivista que señala el carácter emergente de las competencias al tener como base el proceso de elaboración de las mismas por parte del investigador.

De acuerdo con Siliceo (2003) la competencia incorpora algo nuevo que le es propio y que, prácticamente lo define: la prueba: abandona la pura posibilidad para meter en su esencia los hechos, la práctica. Quien es competente lo es, principalmente porque lo ha probado, la competencia está hecha de habilidades y actitudes probadas. Actualmente se tiende a describir los puestos con base en competencias, es decir, en esa mezcla de disposición, conocimiento y práctica de las funciones.

Como lo señala Gaito, García y García (2002) las conductas o comportamientos de los seres humanos en general no son erráticos, sino que responden a ciertos patrones o estructuras que se suelen agrupar bajo el concepto de personalidad. En general esos patrones o estructuras son estables a lo largo del tiempo y consistentes en las distintas esferas en que interviene la persona...decimos que una persona es competente para un determinado puesto cuando posee un conjunto de actitudes, habilidades o conocimientos para ser exitoso en ese puesto.

El desarrollo de la competencia en el ámbito de la capacitación es la relación que guarda la competencia con la formación del auto concepto y de la autoestima, que constituye la base de la realidad para cualquier intento de capacitación/desarrollo (Siliceo, 2003).

---

---

O como lo señala Levy-Levoyer (citado por Siliceo 2003) la evaluación de competencias concierne a personas adultas que tienen una formación específica y una experiencia adquirida dentro y fuera de su vida profesional, con una idea clara de sus competencias, virtudes, fortalezas y deficiencias, debilidades y carencias. La evaluación debería, ante todo, tener como objetivo hacer más conciente a los individuos de su potencial personal, y consecuentemente de su desempeño.

La principal característica de la capacitación por competencias es su orientación a la práctica, por una parte, y la posibilidad de una inserción casi natural y continua en la vida productiva de las personas. El hecho de que la competencia signifique resolver un problema o alcanzar un resultado, se convierte en una enseñanza integral, al mezclarse en el problema los conocimientos generales, los conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo, áreas que tradicionalmente estaban separadas.

De acuerdo a estas concepciones del significado de competencias se pueden señalar definiciones que han aportado a su estudio y conocimiento.

Por competencia laboral se entiende la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral; contempla los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización del trabajo efectivo y calidad (Álvarez y De la O, 2005).

La aptitud de una persona para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Cada competencia mostrará un determinado nivel de desempeño que habilita al trabajador para realizar una función productiva con un determinado grado de autonomía y de complejidad de conocimiento, habilidades y destrezas (CONOCER, 1999).

---

---

Formar a las personas en un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridos para lograr un determinado resultado en un ambiente de trabajo (Mertens, 1996).

La competencia de un individuo es una característica, habilidad o conducta del mismo, directamente relacionada a su efectividad en un trabajo; decimos que una persona es competente para un determinado puesto cuando posee un conjunto de actitudes, habilidades o conocimientos para ser exitoso en ese puesto (Morfin, 1996).

Ibarra (1996) define competencias como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser.

Se puede afirmar entonces, que las competencias se adquieren con la participación de la persona en el aprendizaje durante toda su vida, del potencial que le ofrece su experiencia y su desarrollo, y por medio de otras personas, en la medida en que adquiere plena comprensión de lo que hace, por medio de la reflexión conjunta con otras personas con las cuales interactúa, para la solución de problemas concretos de su entorno.

Por lo tanto, es competente para el trabajo quien dispone de los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes necesarias para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo. Es capaz de resolver en forma autónoma y flexible, los problemas que se le presenten en el ejercicio de sus funciones, y de colaborar en su entorno profesional y en la organización de su trabajo.

#### Clasificación de las competencias

Leonard Mertens (1996), quién pertenece a la escuela de pensamiento funcionalista, clasifica las competencias de la siguiente manera:

- 
- ✓ Competencias genéricas: Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como por ejemplo: la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otras'
  - ✓ Competencias específicas: Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales, como por ejemplo: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otras.
  - ✓ Competencias básicas: Son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo, como por ejemplo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

Cardona y Chinchilla (1999), quienes pertenecen a la escuela de pensamiento conductista, clasifica las competencias de la siguiente manera:

- ✓ Competencias técnicas o de puesto: Son aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta.
- ✓ Competencias directivas o genéricas: Son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas según los autores, aunque se consideran genéricas, y una empresa pueda enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva. Adicionalmente, cabe señalar que, estos autores basándose en el "Modelo Antropológico de Empresa" propuesto por Pérez López, citado por op.cit.), subdividen 'as competencias directivas o genéricas en competencias estratégicas e intratégicas

---

Gerhard Bunk, (1994), quién pertenece a la escuela de pensamiento holístico, clasifica las competencias de la siguiente manera:

- ✓ Competencia técnica: Es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
- ✓ Competencia metodológica: Implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.
- ✓ Competencia social: Colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.
- ✓ Competencia participativa: Participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno, capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

De acuerdo con CONOCER (1999) las normas se encuentran integradas por tres tipos de competencias:

- ✓ Competencias básicas. Describen los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores, y que están asociados a conocimientos de índole formativa (lectura, redacción, aritmética/matemática, comunicación oral).
- ✓ Competencia genérica. Describen los comportamientos asociados a desempeños comunes a diversas ocupaciones, como son la habilidad de analizar, interpretar, organizar, negociar, investigar, enseñar, entrenar, planear, entre otras.

- 
- 
- ✓ Competencia técnica describen comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico vinculado a una cierta función productiva.

Las competencias específicas que se esperan de los trabajadores son distintas en cada sector productivo, por lo que su identificación requiere de un análisis de los requerimientos del desempeño laboral por rama de actividad económica. En cambio, las competencias básicas y genéricas son comunes dentro de los diversos sectores por lo que su identificación no requiere de un análisis por rama de actividad económica.

#### La capacitación y las competencias laborales

Uno de los principales objetivos de las competencias laborales es ayudar a romper las inercias u obstáculos que hasta la fecha han impedido que las empresas dinamizaran la capacitación-formación de su personal. Esto cobra particular importancia en América Latina, donde las investigaciones indican que la capacitación sigue siendo muy limitada en términos generales. En parte, esto es debido a los problemas que las empresas afrontan para poner en práctica programas de capacitación, a veces debido a que no saben cómo dirigirla en la forma más adecuada para los objetivos de la empresa, en ocasiones también porque significan costos y a veces por el temor a empezar a mover toda la estructura de categorías y remuneración Mertens (1999).

Las experiencias parecen confirmar que la introducción de la capacitación por competencia laboral en las empresas, ha puesto la capacitación en la agenda de las acciones. Aun los analistas más críticos al sistema NVQ (Calificaciones Ocupacionales) en Gran Bretaña reconocen que el tema de las normas de competencia ha ayudado a las organizaciones a dar mayor importancia y un perfil más claro a la capacitación.

Stewart Hamlin dice (citado por Mertens, 1999) que toda iniciativa que tiene como efecto alentar la discusión y que conduce a la decisión de educar y capacitar en las organizaciones de trabajo es útil.

---

Las competencias laborales son una de estas instancias de cooperación entre empresas para ir definiendo los elementos en común que el mercado requiere en materia de formación profesional. A la larga, las normas de competencia y su certificación reducirán los costos de capacitación porque serán enseñadas de manera amplia por el sistema de formación, así reducirán los costos de selección de personal, porque se pueden comparar fácilmente las competencias (Levine, citado por Mertens, Op. Cit.)

Sin embargo, los costos y beneficios de la capacitación son muy difíciles de calcular. Se requiere de una cultura de capacitación más allá de valorar el beneficio inmediato, pero esto requiere a su vez mínimas referencias sobre los objetivos de un determinado esfuerzo de capacitación. Las normas de competencia pueden servir como punto de referencia, ya que se refieren a resultados y constituirán una política de afirmación institucional de oferta hacia la organización individual para que amplíe sus esfuerzos de capacitación más allá de sus intereses inmediatos.

En el nuevo escenario laboral, el incremento de conocimientos, además de favorecer mejores resultados en la organización, facilita el aumento de las capacidades con las que cuenta para competir mejor. Por ello, resulta de vital importancia hoy, que quieran ser más competitivas valoren y reconozcan las competencias con las que cuentan.

En resumen, en la actualidad existe una revalorización del trabajo humano, que se puede caracterizar en:

- ✓ La importancia concebida al saber y la inteligencia que el trabajador aplica y moviliza.
- ✓ Importancia de saber relacionarse con las personas en el lugar de trabajo.
- ✓ Múltiples interacciones entre personas y equipos que facilitan el quehacer.
- ✓ Importancia de la capacitación y todo tipo de acciones educativas.



- 
- ✓ Diseño de mecanismos de reconocimiento y valoración de las capacidades demostradas en el trabajo.

Señala Mertens (1996) con relación a la capacitación por competencias en la perspectiva sindical: la capacitación es un instrumento clave para contrarrestar las tendencias excluyentes y mejorar el empleo de la mano de obra disponible, aunque no es el único factor que lo determina. La capacitación no puede sustituir a otras políticas económicas que ayudan al fomento del empleo, ni con la capacitación por competencia laboral se puede dar respuesta al problema del empleo.

Los sindicalistas cuestionan el poco avance de la apertura y complejidad de las funciones y tareas. Argumentan también que la multihabilidad no necesariamente conduce a una formación polivalente que se puede llevar a otras empresas (Parker y Slaughter, citado por Mertens Op. Cit.).

Los sindicalistas argumentan:

- ✓ Competencia laboral como respuesta integral ante efectos y obstáculos de la trayectoria de innovación:
- ✓ Poca autonomía.
- ✓ Limitada apertura y complejidad de funciones y tareas.
- ✓ Aumentos en cargas físicas y mentales de trabajo.

Desde la perspectiva sindical, la identificación y definición de competencias laborales abre la posibilidad de replantear las funciones de los trabajadores en planta, (en el caso de la Administración Pública, lo representan el 67% de los trabajadores de base sindicalizados) que teniendo en cuenta el conjunto de factores técnicos y organizativos del caso. De esta manera puede plantear mayor autonomía externa y contenidos relacionados con resolver problemas no rutinarios que demandan conocimientos y habilidades más allá de operaciones simples. También puede plantear alternativas integrales ante la elevación de los ritmos de trabajo que es una constante en la mayoría de las empresas.

---

---

Desde la perspectiva sindical, la definición de la competencia laboral requerirá que se revisen no sólo las funciones sino también el contexto tecnológico y organizativo en que éstas se dan, con el propósito de que se generen contenidos técnicos de mayor profundidad en las tareas, evitando los impactos negativos sobre las condiciones de trabajo en las variables aquí señaladas (Parker y Slaughter, citado por Mertens Op. Cit.). En este sentido, la definición de la competencia laboral se convierte en un espacio de negociación y también en un potencial de conflicto. El clima laboral en las empresas determinará la capacidad de la organización de dar salida a este conflicto latente, convirtiéndose esa variable en un factor estratégico en el momento de introducir las competencias laborales en la organización.

---

---

## CAPITULO 11

### I.- CONTEXTO LABORAL

#### ANTECEDENTES

La historia ambiental de México no puede soslayar el reconocimiento que tienen las comunidades nativas de nuestro país hacia la naturaleza, a pesar de que poseían una cultura que daba suma importancia a la naturaleza y que procuraba que los seres humanos la respetaran y vivieran armónicamente con ella; en algunas comunidades los usos y costumbres desarrollados redundaron en cierta perturbación y deterioro. Los gobiernos del México independiente y posrevolucionario, consideraron que la explotación a gran escala de las riquezas naturales de cada región sería la fuente misma de la prosperidad económica (INE, 1995).

Instituto Nacional de Ecología (INE) (1995) En el documento del INE para la presentación de modificaciones a la Ley General de Equilibrio Ecológico e Impacto Ambiental ante el Senado de la República destaca en su primer capítulo los antecedentes de la SEMARNAT, del se extracta la siguientes información:

Durante la Colonia, la Corona Española, se promulgó un duro código forestal, que obligaba a solicitar permisos para cortar madera y exigía la reforestación, nunca se logró su estricta aplicación. Posteriormente, se produjeron algunas medidas que produjeron exiguas instituciones jurídicas de protección ambiental, como la Ley de Vida Silvestre promulgada durante el México Independiente.

---

En la primera mitad del siglo XX, Miguel Ángel de Quevedo fue el principal promotor de la conservación de los bosques y el arquitecto de casi todas las iniciativas forestales desarrolladas entre 1900 y 1946, año de su muerte. Durante el gobierno de Manuel Ávila Camacho se creó el Departamento de Conservación de Suelo, inscrito en la Comisión Nacional de Irrigación, y en 1946 se promovió la promulgación de la Ley de Conservación de Suelo y Agua. La preocupación principal de Ávila Camacho no fue la conservación sino la "modernización" del campo.

En 1961, el gobierno mexicano se hizo cargo de la operación de la "revolución verde", podían observarse grandes extensiones de monocultivos que crecieron rápidamente, gracias fuertes dosis de nutrientes artificiales, para enfrentar las adversidades climáticas y las plagas de insectos, hongos y malas hierbas que proliferaban en el micro ambiente.

En 1971, el presidente Luis Echeverría Álvarez, promulgó la primera Ley para Prevenir y Controlar la Contaminación Ambiental, cuya estrategia se centró en buscar y aplicar nuevas tecnologías que permitieran continuar con el proceso de industrialización.

En 1973 fue creada la Subsecretaría para el Mejoramiento del Medio Ambiente, dependiente de la Secretaría de Salubridad y Asistencia. Fue en los años ochenta que la política ambiental mexicana comenzó a adquirir un enfoque integral, influido por la perspectiva que le aportaban los sectores académicos y sociales ambientalistas.

---

---

A su vez, los acuerdos y tratados internacionales - como la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano, celebrada en 1972 en Estocolmo, Suecia, o la Cumbre sobre la Tierra de Río de Janeiro - fueron, no sólo foros de difusión y análisis sobre la gravedad de la problemática ambiental, sino, de alguna manera, como una presión hacia los gobiernos que signaron las resoluciones. En ese mismo año se creó, con enfoque eminentemente sanitario, la Subsecretaría para el mejoramiento del ambiente en la Secretaría de Salubridad y Asistencia.

A partir de 1982, se reformó la Constitución para crear nuevas instituciones y precisar las bases jurídicas y administrativas de la política de protección ambiental. En este año fue creada la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE), para garantizar el cumplimiento de las Leyes y reorientar la política ambiental del país y en este año se promulgó la Ley Federal de Protección al Ambiente.

En 1987, se facultó al Congreso de la Unión para legislar con la concurrencia a los tres órdenes de gobierno, en materia de protección al ambiente. En 1988, durante el gobierno de Miguel de la Madrid se expidió la Ley General de Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA), se elaboraron las leyes respectivas en 31 entidades federativas, se aprobaron cinco reglamentos a la ley general:

- ✓ Evaluación de impacto ambiental
- ✓ Residuos peligrosos
- ✓ Prevención y control de la contaminación a la atmósfera y contaminación generada por vehículos automotores que circulan en el Distrito Federal municipios y zona conurbada;

---

---

Adicionalmente se le otorgó vigencia jurídica al Reglamento para la Protección y Control del Medio Ambiente contra la contaminación originada por la emisión de ruido y se elaboraron reglamentos derivados de diversos ordenamientos legales como son:

- ✓ Reglamento de la Ley Forestal (1988)
- ✓ Reglamento para el Uso y Aprovechamiento del Mar Territorial, Vías Navegables, Playas, Zona Federal Marítimo Terrestre y Terrenos Ganados al Mar (1988)
- ✓ Reglamento a la Ley de Aguas Nacionales (1994).

En 1989, se creó la Comisión Nacional del Agua (CNA) como autoridad federal en materia de administración del agua, protección de cuencas hidrológicas y vigilancia en el cumplimiento de las normas sobre descargas y tratamientos del agua.

En 1992, se transformó la SEDUE en la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) y se crearon el Instituto Nacional de Ecología (INE) y la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA).

La manera en que nuestro país venía atendiendo la contaminación ambiental y el aprovechamiento de los recursos naturales, era agrupándolos por sectores desarticulados. El medio ambiente se veía como un sector paralelo separado de lo forestal, de la pesca, del uso y manejo del agua; por lo que era muy difícil introducir criterios ambientales para un manejo adecuado de esos recursos naturales. Como resultado –en aquel entonces la Maestra Julia Carabias explicaba- “tenemos un orden

---

---

jerárquico difícil; la normatividad no es suficiente; los instrumentos de coordinación y de convenios no han resultado adecuados" (INE, 1995)

Ante esta problemática surge y se extiende rápidamente a escala mundial el emergente concepto de desarrollo sostenido o sustentable. En México se obligó a un arreglo institucional, que implicó que la entonces Secretaría de Pesca y la Subsecretaría Forestal pasaran a formar parte de esta nueva Secretaría. El Instituto Nacional de Ecología y la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente dejaron de pertenecer a la Secretaría de Desarrollo Social y se integraron, junto con la Comisión Nacional del Agua, como organismos desconcentrados de la que se denominó: Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP). La opinión pública no comprendía las razones para fusionar varios organismos de gobierno, refiriéndose entonces a la SEMARNAP, como la "supersecretaría".

Fue hasta diciembre de 1994, con la creación de la SEMARNAP, que se crean las bases estructurales, instrumentos e instituciones, para impulsar un nuevo concepto de política ambiental de Estado, con una visión integral de factores que aparecían hasta entonces desarticulados, con el objetivo de de planear el manejo de los recursos naturales y políticas ambientales en nuestro país desde un punto de vista integral, articulando los objetivos económicos, sociales y ambientales. Esta idea nace y crece desde 1992, con el concepto de "desarrollo sustentable" (INE, 1995).

La SEMARNAP surgió de la necesidad de articular en una sola institución la responsabilidad de lograr el fortalecimiento y cumplimiento de leyes y normas en

---

---

materia ambiental y de inducir el aprovechamiento de los recursos naturales renovables, no sólo para su preservación sino, sobre todo para asegurar la base natural del desarrollo económico nacional y contribuir a mejorar el nivel de vida de la población, garantizando su sustentabilidad presente y futura (Semarnat, 2001).

Por sus atribuciones jurídicas, la Secretaría debe administrar y fomentar las políticas en materia de agua, recursos pesqueros, zonas federales marítimas terrestres, flora y fauna, bosques, suelos, aire y medio ambiente, con el objetivo de garantizar su aprovechamiento racional, asegurar un mejor futuro y enfrentar la creciente demanda de la sociedad por reorientar el desarrollo nacional con una nueva visión de sustentabilidad. (Semarnat, op. Cit.)

Con este fin, la Secretaría vive la primera transformación estructural, con la integración de diversas áreas de la administración pública, incluyendo funciones, atribuciones y personal de tres dependencias: las Secretarías de Agricultura y Recursos Hidráulicos, la de Desarrollo Social y la de Pesca.

Lo anterior propició conflictos entre la Secretaría, sus trabajadores y el Sindicato, ya que el marco normativo establecido, que regulaba las relaciones laborales, no era claro y propiciaba desigualdades entre los trabajadores al aplicar distintas condiciones de trabajo, dependiendo de la Secretaría de la cual eran originarios. Asimismo se identificaron problemas importantes, propios de la falta de profesionalización de los servidores públicos, en donde la discrecionalidad en el manejo de las plazas por parte de los funcionarios de las dependencias, representaba para la



---

---

naciente secretaría un gran reto. (Levy y Pineda, 2003)

Este contexto surge el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP 1995-2000), que planteaba elevar las competencias y las capacidades del gobierno para generar y administrar las políticas públicas con eficiencia y calidad. Se trataba de un cambio profundo en los sistemas de decisión, en los métodos de trabajo en los perfiles de los servidores y sobre todo en la cultura laboral, con el propósito de responder de manera ágil transparente y oportuna a las demandas de una sociedad cada vez más crítica, participativa y exigente de resultados concretos. (PROMAP, 1995-2000)

La Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM) diseñó la metodología, mediante guías técnicas muy prácticas para que las dependencias impartieran talleres de muy corta duración (de uno a dos días), con la finalidad de proporcionar nuevos valores, conceptos y herramientas de la Calidad a los servidores públicos.

Sin embargo, el gobierno federal no contaba con la infraestructura, ni el personal, y mucho menos con un sistema de capacitación para atender a los servidores públicos. Por lo que desde esta Secretaría, se impulsó la creación de Centros de Capacitación en Calidad (CECAL), tomado de la experiencia llevada a cabo por Santiago Roel en el Estado de Nuevo León.

---

---

En 1995 se diseñó por parte de la Dirección General de Recursos Humanos y Organización, dependiente de la Oficialía mayor, el Programa de Modernización y Fortalecimiento Institucional (PMFI), con el propósito de contribuir a lograr un funcionamiento administrativo eficiente, eficaz y legítimo, para responder a las expectativas sociales, mediante el otorgamiento de servicios de calidad y la búsqueda de mecanismos para lograr la participación social, para lograr el desarrollo sustentable.

Para llevar a cabo el PMFI, se fortaleció el área de capacitación, ya que en ese momento (1995) solo era un departamento perteneciente a la Dirección de Recursos Humanos; además de la capacitación tenía la responsabilidad de la selección de personal, la capacitación se impartían básicamente cursos secretariales y de relaciones humanas al personal operativo y se atendían dos círculos de educación abierta con instructores del ISSSTE.

El presupuesto anual destinado a la capacitación ascendía a \$145,000.00 aproximadamente (Hernández, 2003). Al año se realizaban un promedio de 12 acciones y se capacitaba aproximadamente a 144 participantes, en un aula de capacitación, utilizada en el turno matutino.

A partir de 1995, se constituyó como Dirección de Área, se contrató personal con el perfil requerido, con experiencia en la APF y en el área capacitación. Se Conformó un equipo que inició con un proceso de formación para operar el Programa de Fortalecimiento Institucional, que permitiera cumplir con los objetivos del programa:

---

“Hacer de la SEMARNAP una institución con credibilidad social por la evidencia clara y concreta de sus acciones, mediante el desarrollo de sus recursos humanos, la mejora continua de sus procesos de trabajo, la optimización de sus recursos materiales y financieros y la provisión de productos y servicios oportunos que cumplan con las expectativas de la sociedad “(PMFI, 2001)

El Programa de Modernización o, entendido como un proceso participativo a través del cual se los servidores públicos adquirieran la información, técnicas y herramientas para ubicar el contexto institucional, desarrollar la creatividad para mejorar su quehacer y lograr la satisfacción de la sociedad.

El PROMAP 1995-2000, representó una gran área de oportunidad, tanto para la Secretaría, como para la Dirección de Capacitación, ya que se consideró a la capacitación como el elemento fundamental para impulsar los cambios de actitud y de concepción del trabajo del servidor público. Se adaptaron los instrumentos y herramientas proporcionadas por la SECODAM, se formaron instructores y se diseñó la estrategia con el apoyo de algunos liderazgos formales y se impulsó la participación de todo el personal.

Se creó el Centro de Capacitación en Calidad CECAL-SEMARNAP, lo que representó contar con la infraestructura necesaria para la capacitación del personal, como espacio en donde el personal puede capacitarse en su centro de trabajo, intercambiar ideas y experiencias y generar una nueva cultura laboral dentro de la Institución.

---

La insuficiencia de recursos, no permitieron tener la cobertura deseada, sin embargo se sientan las bases para un proceso de intervención ordenado y sistemático, con metas y objetivos claros, lo que permitió evaluar los efectos de las acciones realizadas, y lograr por primera vez, un primer direccionamiento estratégico .

Apoyados con capacitación se realizaron importantes acciones como la Reorganización Institucional, con base en proceso de trabajo en Oficinas Centrales, Delegaciones federales y Órganos Desconcentrados. Programas de desconcentración y descentralización para acercar los servicios, mediante su difusión y estándares de calidad a los ciudadanos, programas de atención ciudadana, el sistema de quejas y denuncias, se inició el proceso para la certificación de procesos con la Norma ISO 9001:2000, mejora regulatoria de los instrumentos jurídicos y trámites para el otorgamiento de los servicios.

A partir del 2000, inicia otra etapa con nuevos escenarios y directrices, el 30 de noviembre del año 2000, se cambió la Ley de la Administración Pública Federal para crear la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), se desincorpora al subsector de pesca, para reestructurar el sector medio ambiente.

Se determina que el propósito fundamental de la SEMARNAT, para "fomentar la protección, restauración y conservación de los ecosistemas y recursos naturales, y bienes y servicios ambientales, con el fin de propiciar su aprovechamiento y desarrollo sustentable" Ley Orgánica de la Administración Pública, Artículo 32 bis, de Decretado en el diario Oficial de la Federación (DOF) del 25 de febrero del 2003.

---

---

La política ambiental, como política de Estado, adquiere especial relevancia al establecerse como un tema transversal inserto en las agendas de trabajo de las tres comisiones de gobierno: Desarrollo Social y Humano, Orden y Respeto y Crecimiento con calidad, marcadas por el Ejecutivo Federal. (PND 2001-2006)

Bajo las directrices de Modelo de Calidad Intragob, tomando como base los avances obtenidos en el PROMAP, inicia una nueva reestructuración, no exenta de problemas, ya que tiene que enfrentar nuevamente cambios en las funciones, atribuciones y personal de estructura de nuevo ingreso.

Estas dos reestructuraciones tan cercanas, dejaron saldos negativos en el clima laboral de la dependencia, reflejado en actitudes de desorientación, temor, desconfianza, desmotivación y frustración en la mayoría de los trabajadores, lo que se reflejó en un alto grado de inestabilidad e inseguridad en el personal.

Aunado a una limitada disposición al diálogo y a la negociación para superar los problemas de origen de los trabajadores como: la ausencia de un sentido de pertenencia a la Institución; falta de compromiso y de conocimiento sobre el desarrollo sustentable y la ausencia de un marco normativo claro y eficiente para el desarrollo de los recursos humanos, profundizaba el conflicto permanente en las relaciones laborales por efecto de los anteriores cambios organizacionales. (Fócil 2003b).

Además de la carencia de un marco jurídico para regular la relación laboral durante los últimos ocho años, propició conductas poco favorables de algunos

---

---

trabajadores y sus representantes sindicales como: ausentismo e impuntualidad, reclamo de situaciones especiales y privilegios, inoperancia del escalafón, rezago salarial, enfrentamiento constante entre autoridades y líderes sindicales, ausencia de canales de comunicación, reacción tardía ante los conflictos laborales, entre otros (Fócil, op. Cit).

Al mismo tiempo se enfrentaban presiones desde la Presidencia de la República en materia de innovación gubernamental, racionalidad en el uso de los recursos, mayor transparencia y acceso a la información, la mejora continua para lograr la satisfacción ciudadana y la revaloración del personal.

La Institución no podía avanzar hacia el cambio que pretendía sin la concurrencia del personal sindicalizado, por lo que fue necesario transitar a una relación laboral constructiva que permitiera, en la política de inclusión que se planteaba, su incorporación en la nueva cultura laboral.(Fócil, op.cit.)

Se inició una revisión de los principales problemas y se acordó la ejecución de proyectos específicos, con objetivos y metas concretas: diseño esquemas de mejora salarial, identidad y sentido de pertenencia, elaboración de catálogo de puestos, construcción de un nuevo marco jurídico, creación de la Comisión Nacional Mixta de Capacitación, Incentivos a la Productividad y Becas para Trabajadores (CONAMICIPB), elaboración, difusión y puesta en práctica del Código de Conducta y el proyecto de capacitación para el cambio, con la participación de los trabajadores sindicalizados para dar cumplimiento a las atribuciones de la SEMARNAT mediante:

---

---

## Misión

“Incorporar en todos los ámbitos de la sociedad y de la función pública, criterios e instrumentos que aseguren la óptima protección, conservación y aprovechamiento de nuestros recursos naturales, conformando así una política ambiental integral e incluyente dentro del marco del desarrollo sustentable”

## Visión

Crear un país en el que todos abriguen una profunda y sincera preocupación por proteger y conservar el medio ambiente y utilizar sustentablemente los recursos naturales conciliando desarrollo económico, convivencia armónica con la naturaleza y diversidad cultural”

## Objetivos

- ✓ Promover el desarrollo sustentable, así como conducir y evaluar la política ambiental y de recursos naturales, con la participación de la sociedad.
- ✓ Promover la recuperación, conservación y aprovechamiento sustentable de los recursos forestales y servicios ambientales.
- ✓ Conservar los ecosistemas más representativos del país y su biodiversidad, especialmente las especies sujetas a alguna categoría de protección, con la participación corresponsable de todos los sectores sociales.
- ✓ Detener y revertir la pérdida de capital natural así como la contaminación de los sistemas que sostienen la vida (agua, aire y suelos), con la participación corresponsable de la sociedad.

- 
- ✓ Procurar y fomentar el cumplimiento de la legislación ambiental y de recursos naturales mediante instrumentos de inspección y vigilancia, promoción de la participación voluntaria y una justicia pronta y expedita.
  - ✓ Administrar de forma eficaz y eficiente los recursos humanos, materiales, financieros e informáticos asignados a la Secretaría.
  - ✓ Administrar y preservar las aguas nacionales con la participación de la sociedad para lograr el uso sustentable de este recurso.

### **Actividades sustantivas**

- ✓ Formular, instrumentar, evaluar y difundir políticas y lineamientos para la protección del medio ambiente y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, en un marco de integralidad, transversalidad, transparencia y mejora institucional.
- ✓ Promover la restauración y aprovechamiento sustentable de los recursos forestales.
- ✓ Conservar los ecosistemas y su biodiversidad.
- ✓ Fomentar y regular la protección del medio ambiente y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales.
- ✓ Promover y vigilar el cumplimiento de la legislación ambiental y de los recursos naturales.
- ✓ Administrar racionalmente los recursos asignados al sector en un marco de mejora institucional.
- ✓ Define una estructura orgánica que le permitió ordenar su quehacer y que prevalece hasta la fecha.



## Estructura Orgánica de la SEMARNAP

La estructura orgánica de la Secretaría mana del acuerdo por el que se adscriben orgánicamente las Unidades Administrativas y Órganos Desconcentrados de la SEMARNAT

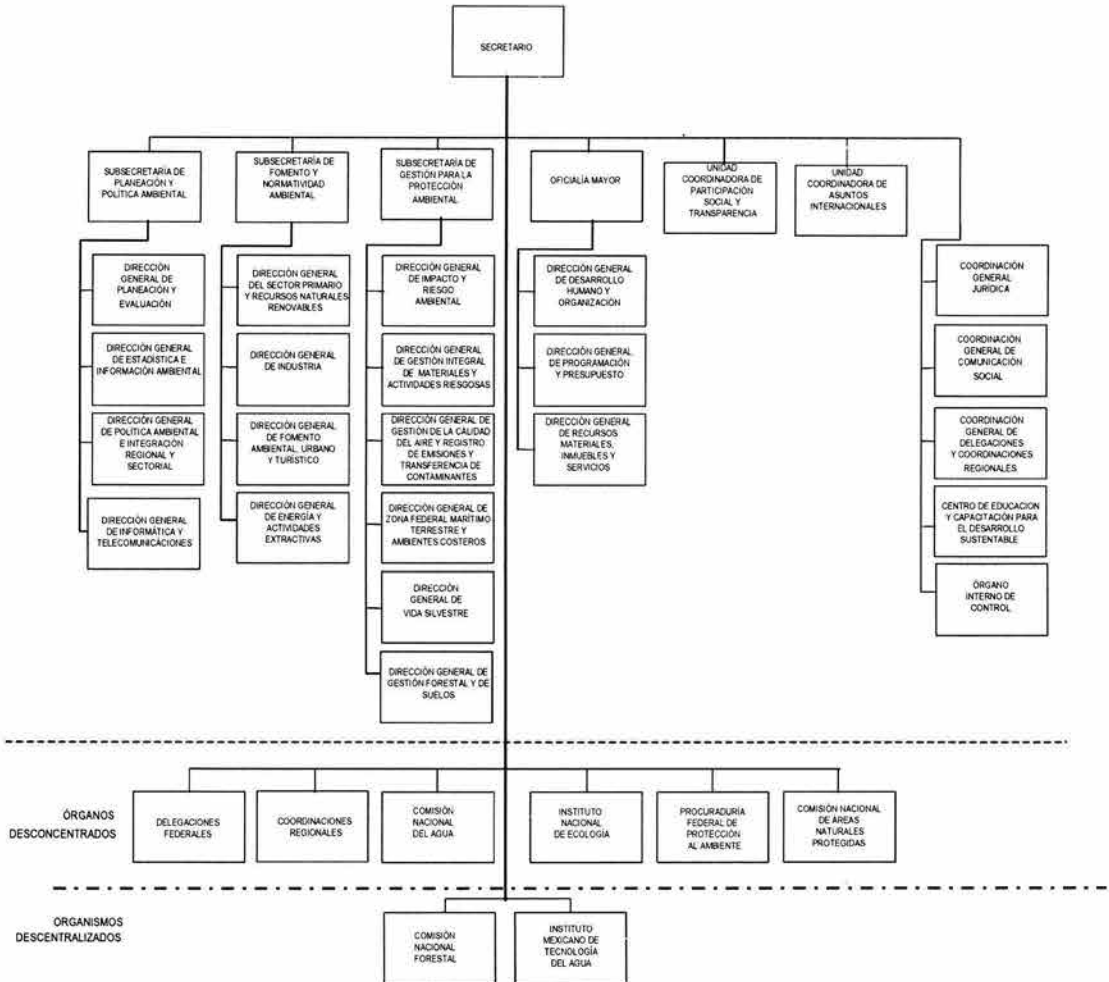


Figura No. 1,

Estructura orgánica de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 27 de enero del 2003.

En diciembre de 2001 la plantilla de personal de la Secretaría, estaba conformada por 15,300 servidores públicos, de los cuales aproximadamente el 67% era personal de base.

La adscripción de quien sustenta el presente reporte laboral se encontraba adscrita como Jefe de Departamento de Profesionalización en la Subdirección de Capacitación para la Profesionalización y Desarrollo de Personal en la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Capital Humano, en la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización.

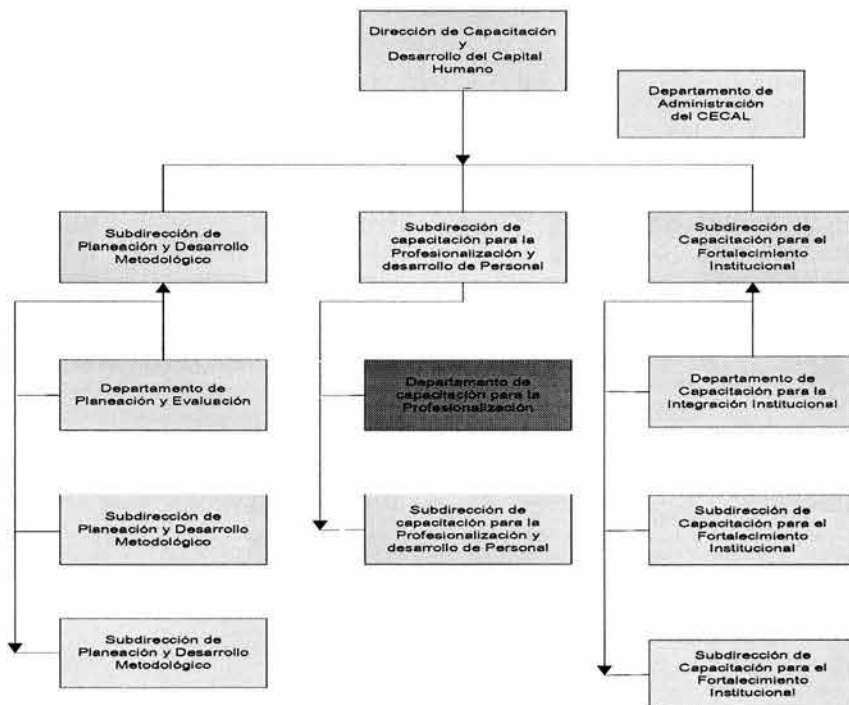


Figura No. 2

Estructura orgánica Dirección General de Recursos Humanos y Organización aprobada el 26 de marzo del 2003.

---

---

La Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano (DCDCH), dependían tres subdirecciones. Cada Subdirección contaba entre 2 y 3 jefaturas de departamento y personal técnico de enlace, además de 3 trabajadores de base como personal operativo de apoyo.

El departamento de Profesionalización se integraba por dos técnicos de enlace, dos operativos y tres prestadores de servicio social, casi en forma permanente.

El Objetivo del Departamento de Capacitación para la Profesionalización era: "Diseñar, operar y evaluar programas de capacitación para la actualización y especialización del personal, para mejorar el desempeño de sus funciones y lograr la competitividad y productividad laboral."

Funciones Del departamento de Profesionalización:

- ✓ Definir estrategias y acciones de capacitación para la profesionalización del personal
- ✓ Elaborarlos lineamientos, criterios, objetivos y procedimiento del proceso de formación, evaluación, certificación de competencias laborales en la Secretaría
- ✓ Investigar y sistematizar información sobre certificación de competencias y profesionalización del personal para retroalimentar las acciones en la secretaría.
- ✓ Elaborar, operar y evaluar los programas de capacitación para la profesionalización.
- ✓ Diseñar e instrumentar la evaluación de los programas de capacitación para la profesionalización del personal.
- ✓ Elaborar y concertar los programas de capacitación con las unidades Administrativas.
- ✓ Coordinar y supervisar la operación y evaluación de los Programas de Capacitación de las unidades Administrativas.

---

---

Desde 1996 participé dentro de la subdirección en atender las necesidades de capacitación del personal operativo-sindicalizado, a través del programa abierto de capacitación, en donde se atendían necesidades puntuales de las áreas, dirigidas principalmente a aspectos de desarrollo humano, secretariales, algunos técnicos específicos para viveristas y combatientes de incendios.

A partir de 1977 con el PROMAP, se inició el proceso de capacitación, en donde se incluyeron cursos, talleres y seminarios sobre Desarrollo Organizacional, Planeación Estratégica, Diagnóstico y Mapeo de Procesos, Diseño de Indicadores de Desempeño, Estándares de Calidad en los Servicios y Evaluación de Programas Públicos, se definió como población objetivo, los mandos medios y superiores, quienes tenían la capacidad de toma de decisiones para determinar y mejorar sus procesos de trabajo, en donde participé en la coordinación técnica de los eventos y en la sistematización de los resultados de los cursos y talleres.

En esta etapa de implantación del PROMAP, se priorizó la participación de personal de mandos medios y superiores y el personal de base sindicalizado, fue casi excluido del programa, para ellos se definió que tenía que haber una etapa de inducción y sensibilización a través de acciones que se definieron como obligatorias, como los cursos de Inducción a la SEMARNAP, Introducción a la calidad y cursos sobre desarrollo Humano, tenían como propósito que los trabajadores tuvieran conocimiento del quehacer institucional y se iniciara un proceso de sensibilización al cambio hacia una nueva cultura laboral, enfocada a generar una actitud de compromiso para proporcionar una atención y trato de calidad a los usuarios de los servicios.

---

---

Como responsable del Departamento, participé, en el diseño, elaboración de materiales didácticos e impartición de los cursos de calidad. Además, definir consultoras y en forma coordinada los contenidos y modalidades de la capacitación, así como la sistematización de la información para conocer la realidad que vivía el personal sindicalizado.

Otro aspecto importante fue la participación de la subdirección, en la concertación con el Sindicato del Programa de Formación Sindical, sobre temas generales de la realidad actual y los nuevos paradigmas organizacionales, temas particulares sobre el nuevo sindicalismo, así como el análisis de los documentos y programas institucionales, cuyas directrices tenía que seguir la SEMARNAT, a través conferencias, talleres y seminarios, lo que permitió contar con interlocutores informados, quienes mostraron un gran interés en participar, y en la necesidad de desarrollar acciones con todo el personal sindicalizado.

La relación con el sindicato y el personal sindicalizado se vio favorecida por la participación en la integración y seguimiento de la Comisión Nacional Mixta de Capacitación, Incentivos a la Productividad y Becas (CONAMICIPB), instancia en donde se acordaban las acciones de capacitación, otorgamiento de becas e incentivos a la productividad del personal sindicalizado con la Institución.

Desde la creación del Centro de Capacitación en Calidad (CECAL), la subdirección estuvo encargada de coordinar la capacitación en la SEMARTNAT, actuando creativamente para resolver la alta demanda y la administración de los

---

---

escasos recursos con que se contaba, lo que fue favorable ya que así se contaba con un conocimiento de todas las áreas de la Secretaría y se tenía mayor contacto con todo el personal.

La metodología utilizada en las acciones de capacitación que se llevaron a cabo con la dirigencia sindical y el personal sindicalizado permitió iniciar procesos de reflexión y análisis, abrir un espacio para manifestar sus inquietudes, inconformidades y expectativas, tanto en el ámbito personal como laboral, lo que permitió contar con información sobre las necesidades de este amplio sector de trabajadores.

Se identificó gran inconformidad del personal, expresada en un abierto rechazo a la calidad, argumentando que "ese concepto era para la iniciativa privada y no para el sector público", o bien que "cómo era posible que se hablara de calidad cuando no se les tomaba en cuenta, no solo en los salarios, sino la marginación de la que eran objeto por parte del personal de estructura", También, "no tenían funciones clara y específicas, sino que en algunos casos, ni siquiera tenían materia de trabajo" y "que eran objeto de un trato discriminatorio".

En este marco, y bajo la premisa de la nueva relación laboral entre el sindicato y la institución, se solicitó a la Subdirección de Capacitación para la Profesionalización y Desarrollo de Personal, la elaboración de una propuesta de capacitación para atender las necesidades del personal sindicalizado.

---

La información obtenida, aportó elementos y nos dio la pauta para elaborar la propuesta de programa para el personal sindicalizado; la participación y aceptación de la dirigencia sindical favorecía la realización de un trabajo conjunto para promover su aceptación con los trabajadores.

En este contexto surge el Programa de Círculos de Desarrollo Integral para Personal sindicalizado, que considera las necesidades muy concretas y un entorno identificado, lo que permitió un proceso de intervención para atender los problemas más sensibles, el clima laboral, la materia de trabajo (procesos y procedimientos), el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo y la parte fundamental como detonador de los demás, los propios trabajadores, quienes merecían una atención como personas, independientemente de su condición en la relación laboral.

El contexto organizacional y las características del universo de trabajo, obligaban a generar una propuesta de capacitación, como un proceso participativo y de involucramiento personal, el trabajador debería ser un sujeto activo y responsable de su propio proceso de formación y desarrollo laboral, reconstruir a partir de procesos de reflexión y nuevos conocimientos y herramientas, nuevas formas de ver y hacer el trabajo, encontrar sentido y significado a su quehacer mediante un análisis crítico y autocrítico, en el que la convivencia y el intercambio de experiencias, permitiera asimilar información actualizada para su transformación tanto laboral como personal, e iniciar la profesionalización y evaluación de su desempeño, para entrar en un proceso de innovación y mejora continua.



---

A continuación se hará la descripción del procedimiento utilizado, del cual se planeó, diseñó y ejecutó en la subdirección y con el equipo que en ella participábamos.



---

### **CAPITULO III PROCEDIMIENTO**

El Programa Círculos de Autodesarrollo Integral del Personal Sindicalizado (CADIS) de la SEMARNAT que se reporta, abarca el período de noviembre de 2002 a diciembre de 2004.

El proyecto nació para responder a los problemas que enfrentaba el proceso de modernización de la SEMARNAT, con la presencia de dos grupos perfectamente identificados, personal de confianza, la mayor parte de ellos, con formación académica, acceso a la información y conocimiento de la tecnología actual; y un amplio sector de trabajadores de base sindicalizados, que por diferentes causas, no contaban con las competencias para incorporarse a la nueva dinámica de los procesos institucionales(Hernández, 2003).

Los CADIS son resultado del trabajo y los acuerdos establecidos entre la parte institucional y el sindicato, como el medio que permite fortalecer el recurso humano, aprovechar su experiencia para incorporar los cambios e innovaciones que se requieren para mejorar los sistemas de trabajo, el desempeño del personal y lograr la satisfacción de los usuarios de los servicios de la secretaría.

Se solicita a la Subdirectora de Capacitación para la Profesionalización y Desarrollo de Personal la elaboración de la propuesta. La Subdirectora había generado las condiciones para crear un equipo de trabajo de cinco personas, de amplia

---

colaboración para el desarrollo de las funciones asignadas a la subdirección, las que eran conocidas compartidas y realizadas por el equipo, independientemente de la adscripción que formalmente se tuviera.

Como parte del equipo de trabajo y bajo su coordinación, participé en la formulación, diseño e integración del programa, en la instrumentación y de manera más activa y permanentemente en el Programa de Capacitación y en el análisis y sistematización la evaluación de resultados, en las diferentes etapas del programa.

Para su realización se elaboró el siguiente programa de trabajo, para el cual de definieron las siguientes etapas:

ACCIONES	ACTIVIDADES
1.Elaboración del Programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Concepción del Programa</li> <li>♦ Caracterización del Universo</li> <li>♦ Estrategia Operativa</li> <li>♦ Recursos para su Operación</li> </ul>
2.Concertación	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Concertación con el Sindicato</li> <li>♦ Definición de criterios de trabajo</li> <li>♦ Elaboración y Aprobación del Programa</li> </ul>
3.Población	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Determinación de la muestra</li> <li>♦ Elaboración y difusión del Programa</li> </ul>
4.Instrumentación del Programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Definición de la muestra de aplicación</li> <li>♦ Diseño de la encuesta de personal sindicalizado</li> <li>♦ Diseño de la Ficha de Registro</li> <li>♦ Diseño de la base de datos</li> <li>♦ Capacitación para los encuestadores</li> <li>♦ Aplicación del cuestionario</li> <li>♦ Sistematización de la información</li> <li>♦ Elaboración del Informe de Resultados</li> </ul>
5.Ubicación del personal en los procesos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Identificación de líneas de trabajo en las que participa el personal sindicalizado</li> <li>♦ Análisis de los requerimientos de personal por línea de trabajo en la Secretaría</li> <li>♦ Identificación de áreas y procesos de trabajo susceptibles de apoyar</li> <li>♦ Propuesta de integración de los CADIS</li> </ul>
6.Etapa de Sensibilización	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Elaboración del Programa de capacitación</li> <li>♦ Contratación de Consultoras e Instructores</li> <li>♦ Realización de las acciones de Capacitación</li> <li>♦ Sistematización de la Información</li> <li>♦ Presentación de Resultados</li> </ul>
7.Integración de CADIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ integración y operación de CADIS</li> <li>♦ Difusión, inscripción y formación de los CADIS</li> <li>♦ Diseño y Realización de los Talleres de Diagnóstico y Programación por líneas de trabajo</li> </ul>
8.Operación y Funcionamiento de los "CADIS" a través del Programa de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Elaboración del programa de Capacitación</li> <li>♦ Elaboración del Programa de trabajo por CADIS</li> <li>♦ Presentación y concertación del Programa</li> <li>♦ Operación de las acciones de Capacitación</li> <li>♦ Ejecución del Programa de trabajo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Contratación de Consultoras e Instructores</li> <li>♦ Diseño y aplicación de instrumentos de evaluación de la capacitación</li> <li>♦ Sistematización de la Información</li> <li>♦ Presentación de Resultados</li> </ul>
9.Certificación de Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Contratación del Organismo Evaluador</li> <li>♦ Asesoría en la Integración del portafolio de Evidencias</li> <li>♦ Resultados de la evaluación del personal</li> <li>♦ Integración de Expedientes de los trabajadores a certificar</li> <li>♦ Entrega de Certificados</li> </ul>
10.Evaluación y Seguimiento del Programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Diseño e instrumentación de la evaluación</li> <li>♦ Seguimiento y control de las acciones</li> <li>♦ Evaluación de las acciones</li> <li>♦ Elaboración de informes</li> </ul>

Tabla 1. Programa de trabajo para la operación de los CADIS

---

## 1.- Concepción de los CADIS

Se identificaron los elementos del modelo de calidad Intragob y los contenidos de capacitación de los cursos de Inducción a la SEMARNAT y los cursos de calidad que se llevaron a cabo con el personal sindicalizado, con la finalidad de retomarlos y darle continuidad a la capacitación, haciendo énfasis en la importancia de la participación de este sector de trabajadores para el logro de objetivos y metas institucionales.

Se partió del concepto de los círculos de calidad, como el mecanismo de participación de los trabajadores, que consistió en crear conciencia de calidad y productividad en todos los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco; para el estudio y resolución de problemas que afectaban el adecuado desempeño y la calidad de las áreas de trabajo, con un enfoque de mejora continua.

Los CADIS se concibieron como espacios de trabajo para la discusión, análisis, intercambio de experiencias, evaluación y toma de decisiones acerca de su trabajo, su capacitación y desarrollo personal. Se desarrollarían de acuerdo a una estructura determinada, los contenidos de capacitación y de sus reuniones de trabajo deberían estar vinculados a los procesos de trabajo, para dar respuesta a la problemática que enfrentaban.

Los grupos de trabajo estarían integrados por un determinado número de empleados, su integración debería ser voluntaria, con disposición para la participación activa, crítica y creativa, con el fin de aportar y conjuntar sus experiencias y conocimientos para planear, dirigir, evaluar y retroalimentar sus procesos de trabajo y mejorar su desempeño laboral, lo que implicaba una actitud responsable, comprometida y de apertura para generar y compartir nuevos conocimientos.

---

---

**Objetivo General:**

“Generar la participación activa y responsable del personal sindicalizado en la formulación de propuestas y alternativas creativas, para mejorar sus procesos de trabajo, incrementar su productividad y lograr su desarrollo profesional y personal.”

**Objetivos Particulares:**

- Incorporar al personal en un proceso calidad y mejora de las actividades que se realizan, para hacer eficientes los procesos de trabajo.
- Apoyar la actualización y especialización del personal para lograr un mejor desempeño de su trabajo.
- Generar una mayor disposición y deseos de superación, mediante la motivación para el desempeño de su trabajo.
- Desarrollar un sentido de pertenencia en el personal de la Secretaría, a partir de ubicar y revalorar el aporte de su trabajo en el logro de las metas y objetivos institucionales.

Los CADIS se integrarían por líneas de trabajo, identificadas en una sola área o en diferentes áreas de la Secretaría, o para efectos de funcionalidad, por varias líneas de trabajo con personal de una misma área. Se entiende por línea de trabajo, aquellas actividades que desempeña el personal que sean semejantes o afines, por ejemplo: actividades de apoyo técnico y/o administrativo, secretarial y operativo,

---

---

La estrategia de operación de los CADIS, fue la realización de un programa piloto que cumpliera con una serie de criterios para llevar a cabo las acciones y una vez valorada su implantación, retroalimentar el programa para ampliar su cobertura al resto de las áreas de la Secretaría.

## **2.- Concertación del Programa**

Se presentó al Programa por parte de las autoridades al sindicato, se definieron los criterios de trabajo y las responsabilidades para su operación.

Se determinó que los directivos de las secciones sindicales trabajarían en coordinación con el equipo de trabajo de la subdirección, para la entrega de las invitaciones y la promoción del programa. Lo que contribuyó en gran medida para lograr la asistencia del personal.

## **3.- Población:**

La población del personal sindicalizado era de aproximadamente 10,251 (67% del total de personal que conformaba la Secretaría). Se concertó con la Representación Sindical y las autoridades de la Dirección de Recursos Humanos y Organización, delimitar el universo para la iniciar con un programa piloto. Fócil, (2003b)

Se consideró tomar como muestra para el programa piloto, personal operativo que realizaba actividades de apoyo administrativo similares en el resto de la

---

---

Secretaría. La muestra estuvo integrada por un total de 146 trabajadores, de los cuales fueron el 64% mujeres y 36% hombres, que pertenecían a las secciones sindicales 16 y 17 de la SEMARNAT en Oficinas Centrales. Las áreas participantes fueron: Subsecretaría de Planeación y Política Ambiental, Dirección General de Política Ambiental e Integración Regional y Sectorial, Dirección General de Informática y Telecomunicaciones y la Dirección General de Recursos Humanos.

De acuerdo con la concepción de los CADIS, fue necesario realizar una gran labor de convencimiento y de generar expectativas acerca del programa, se decidió que sólo asistieran aquellas personas que estuvieran convencidas, ya que se partía de la premisa de que la decisión de participar en los CADIS debía ser voluntaria, pero con el compromiso de asistir y aportar su mejor esfuerzo y dedicación para lograr los objetivos planteados.

#### **4.- Instrumentación del Programa**

Se elaboraron los instrumentos para la recopilación de información y se determinaron los recursos necesarios para operar el programa. Para llevar a cabo las diferentes etapas de operación de los CADIS se utilizaron instrumentos con la finalidad de contar con la información necesaria, para darle continuidad al programa, Los instrumentos se consignan como Anexos al final de este reporte.

- 
1. Encuesta del personal Sindicalizado.- Con la finalidad de conocer las características generales del personal en cada una de las áreas de la Secretaría (ver anexo No.1).
  2. Formato de Registro del Personal sindicalizado.- Obtener información sobre las actividades ocupacionales de los trabajadores, identificada por los directores de Área y Coordinadores Administrativos (Ver Anexo No. 2).
  3. Ficha de Registro de participantes.- Registro de las características del personal, que asiste a cada uno de los cursos, para determinar el perfil y adecuar en su caso, los contenidos de los cursos (Ver Anexo No. 3).
  4. Lista de Asistencia.- Control de asistencia del personal, con la finalidad de acreditar el curso de acuerdo a los lineamientos emitidos (Ver anexo no. 4).
  5. Evaluación de Reacción.- Instrumento que se aplica en el CECAL-SEMARNAT, para valorar la calidad de los servicios de los instructores y la logística del evento (Ver Anexo No. 5).
  6. Se Capacitó al personal designado y a los directores de las áreas para llenar la el formato de registro del personal.
  7. Se aplicó el cuestionario tanto a los trabajadores sindicalizados y se dio seguimiento al llenado del formato de registro con los directores.
  8. Se sistematizó la información y se presentaron los resultados, tanto al sindicato como a las autoridades.



---

---

#### 4.- Ubicación del personal en los procesos de trabajo de la Secretaría

Con los resultados de la encuesta y el análisis de formato de registro, se identificaron las funciones y se ubicaron las áreas y líneas de trabajo en las que participaba el personal sindicalizado (ver tabla 2).

FUNCIONES IDENTIFICADAS	
Secretariales	Capturista
Manejo de Vehículos	Fotocopiado y Mensajería
Control de Inventarios	Habilitación de aulas, servicio de cafetería
Archivo, Recepción y control de documentos	Analista
Actividades Administrativas	Mantenimiento de Equipo de Cómputo
Trámite de Viáticos, Pasajes y Pagadores	Mantenimiento de Líneas Telefónicas
Recepción y atención al público	Operadora de conmutador
	Servicio Médico

Tabla No. 2.- Resultados del Formato de Registro Ocupacional del Personal.

Se estableció su relación con los procesos de trabajo de las áreas de la Secretaría, se identificaron las áreas en las que se podía apoyar el personal sindicalizado, tomando en cuenta su perfil y expectativas personales y se contó con elementos para la planeación de las actividades posteriores.

#### 5.- Sensibilización del Personal

**Primera etapa** de sensibilización se propuso para atender un ambiente laboral poco armónico, la falta de claridad en sus actividades ó en algunos casos, la

---

---

carencia de ellas, los problemas de falta de recursos para la realización de su quehacer, así como la carencia de expectativas tanto personales como laborales.

Para la realización de la primera etapa del programa, se realizó una amplia convocatoria con instructores y consultoras para revisar y analizar las propuestas de contenidos, manejo didáctico y material adecuado para el perfil de los participantes y su utilidad como apoyo para la retroalimentación de los integrantes de los CADIS. Se estableció una alianza estratégica con las consultoras e instructores seleccionados, para incorporar los requerimientos del programa.

Se definió un tronco común para todos los trabajadores, el objetivo fue preparar al personal para integrarse a un equipo productivo, responsable y autodirigido: 1) el conocimiento de sí mismo, 2) las relaciones con los demás, y 3) el conocimiento de sus procesos de trabajo.

El propósito fue atender tres aspectos fundamentales: generar expectativas para lograr la satisfacción laboral, la calidad a través de identificar importancia de la calidad de vida personal y ubicar la cadena cliente proveedor, además de el conocimiento de su materia de trabajo para lograr su inclusión en los procesos de trabajo de sus áreas y, como un elemento ineludible, la actitud que permitiría mejorar las relaciones interpersonales, el ambiente laboral y consecuentemente, la atención a los usuarios internos y externos.

---

Esta primera etapa representaba el éxito ó el fracaso del programa ya que se consideró que la aceptación y concurrencia a las acciones de capacitación permitiría valorar el interés por participar y el apoyo que tanto las autoridades de la institución, como la dirigencia sindical, proporcionarían al programa.

#### Objetivos de la Primera Etapa de Capacitación

- ❖ Motivar al personal para que participe activamente en los CADIS.
- ❖ Sensibilizar a los trabajadores sobre la importancia de lograr una mayor satisfacción personal por medio de su desarrollo personal y laboral.
- ❖ Analizar los principales elementos que favorecen la integración de un equipo de trabajo efectivo.
- ❖ Identificar las principales actividades que realizan en su trabajo y proponer acciones de mejora.

#### 6.- Integración de los CADIS

Se conformaron cinco CADIS, por línea de trabajo.

Línea de trabajo	Nº de CADIS	Participantes
Secretarial	2	36
Administración	1	17
Analistas	1	22
Archivo y control de documentos	1	10
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>85</b>

Tabla No. 3.- CADIS integrados

---

---

Los CADIS fueron integrados por personal que realizaba actividades similares ó cuando la actividad que se desarrollaba, formaba parte de una función. Los procesos identificados por el personal. Como se mencionó con anterioridad, los procesos se ubicaron como micro procesos de trabajo en los procesos de las áreas.

## **7.- Operación y Funcionamiento de los CADIS**

Con los compromisos establecidos por ambas partes (personal de mando y personal sindicalizado), se inició el programa de Capacitación:

Segunda etapa del programa de capacitación, para atender la capacitación, técnica, de acuerdo a las líneas y procesos de trabajo identificados, así como el fortalecimiento de áreas de oportunidad personales.

La capacitación técnica o de profesionalización se definió como la etapa de adquisición de los aprendizajes necesarios para el desempeño del trabajo de los integrantes de los CADIS, el propósito fundamental, fue asegurar que la formación recibida se pusiera en práctica y fuera evaluada y reconocida por un organismo que avalara la competencia del personal, relacionando la formación, la evaluación y la certificación de competencias.

Se determinó atender la capacitación técnica a través del "Diplomado Asistencial Ejecutivo con base en Competencias Laborales". Aun cuando la característica más importante de los puestos de asistentes ejecutivos son desempeñados en su mayoría por mujeres; actualmente es una labor encargada

también a los hombres, transformando el perfil de este puesto en el desempeño del desarrollo de multihabilidades, para lograr el desarrollo y superación de quienes ocupan estos puestos.

El diplomado tuvo una duración de 136 horas de trabajo, en dos fases, distribuidas en siete módulos como se detalla a continuación:

Fases	Diplomado Asistencial Ejecutivo	Módulos	Horas
I	<p>Actualización Asistencial "Herramientas de Productividad"</p> <p>72 Horas</p>	MÓDULO I: Modelos de Excelencia Escriba efectivamente.	30 Hrs.
		MÓDULO II: Actualización de herramientas de productividad personal asistencial (WORD Y EXCELL).	24 Hrs.
		MÓDULO III: Actualización de herramientas de productividad personal asistencial (POWER POINT Y OUTLOOK).	18 Hrs
II	<p>Actualización Asistencial "El Nuevo Perfil del Asistente Del Siglo XXI"</p> <p>64 Horas</p>	MÓDULO IV: La trascendencia de la función asistencial y la administración aplicada a los procesos.	16 Hrs.
		MÓDULO V: Desarrollo de Habilidades técnicas: correspondencia, archivo, contabilidad básica, manejo de agenda.	16 Hrs.
		MÓDULO VI: Calidad. Base del trabajo asistencial.	16 Hrs.
		MÓDULO VII: El coordinador profesional: Imagen personal e institucional	16 Hrs.

Tabla No. 4.- Descripción del Diplomado en dos Fases

---

---

Se adaptó a partir del análisis de los procesos y funciones de los participantes de los CADIS en sus puestos de trabajo y de la identificación de competencias genéricas, que constituyen el tronco común en la formación del personal y que permiten la transferencia de competencias dentro del área administrativa.

Los objetivos planteados en el diplomado fueron:

- ✓ Reconocer las habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes del personal sindicalizado, adquiridas en el trabajo, de acuerdo con las normas técnicas de competencia laboral.
- ✓ Facilitar la adquisición y desarrollo de habilidades que permitan al personal adaptarse y desempeñar distintas funciones productivas, con calidad y eficiencia.
- ✓ Identificar nuevas necesidades de capacitación para complementar su formación para el trabajo asignado.
- ✓ Contar con un certificado que avale sus conocimientos, habilidades y destrezas para el trabajo, que facilite su incorporación y desarrollo en el sector público.

### **“Herramientas de Productividad”**

La fase del Diplomado comprende los Módulos I, II y III, tenían como propósito generar en el personal una mayor disposición y motivación para realizar su trabajo, así como el deseo de superación.

La capacitación del Módulo I planteó la realización de talleres para fortalecer la reflexión personal acerca de la importancia del trabajo en la vida personal y las motivaciones y expectativas en relación a su inclusión en el quehacer institucional.

---

---

Para el Módulo II y III.- La capacitación estuvo dirigida a que los participantes recibieran el entrenamiento necesario para la actualización en las principales herramientas de cómputo (Word, Excel, Power Point y Outlook); así como la manera correcta de redactar y escribir cualquier documento (Ortografía y Redacción). Lo anterior dio la oportunidad de fortalecer la experiencia de algunos de los participantes y desarrollar en un nivel aceptable a quienes no las tenían.

#### Actualización asistencial "El nuevo perfil del asistente del siglo XXI"

La segunda fase del diplomado, tuvo una duración de 64 horas y contempló los módulos del IV al VII, en la que los participantes recibirían el entrenamiento necesario para la actualización y desarrollo de las habilidades, actitudes y aptitudes requeridas para el óptimo desempeño de sus funciones, como: administración, manejo de archivo y correspondencia, calidad en el servicio, atención telefónica y personalizada, manejo de agenda, coordinación de eventos en sus áreas, entre otras.

Los horarios de la capacitación fueron dentro de sus horarios de trabajo, se adaptaron los horarios, de tal forma que pudieran asistir a su proceso de formación y cumplir con sus responsabilidades en el trabajo.

En el caso de la capacitación en herramientas de cómputo se contrató la consultoría con arrendamiento de equipo de tal forma que cada uno de los participantes tuviera las herramientas necesarias para el proceso de aprendizaje, y sus competencias se desarrollaran de acuerdo a los contenidos marcados en el curso específico.

---

Se utilizó como modalidad de capacitación los talleres, orientados a facilitar que los participantes puedan ocupar nuevas o diferentes posiciones en la organización, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades. La propuesta de capacitación técnica tenía tres aspectos fundamentales: desarrollar o elevar la productividad de los trabajadores, prepararlos para un futuro diferente a la situación que vivían actualmente y modificar la idea del tipo de puestos que se tenían y con ello la competencia necesaria para desempeñarlos.

Cada CADIS estuvo integrado por una estructura básica, formada por los miembros participantes, los instructores y un facilitador, así como de una metodología de trabajo que permitió y aseguró su funcionamiento. Los miembros fueron los trabajadores inscritos, los instructores los encargados de la asesoría y la capacitación, el facilitador fue la persona que coordinaba y dirigía las actividades de los círculos.

Las funciones propuestas y aprobadas para su funcionamiento, fueron entre las más importantes:

- Elaborar el diagnóstico de su situación de trabajo.
- Elaborar su programa de trabajo anual, con base en el diagnóstico
- Realizar reuniones de trabajo quincenales.
- Participar en las diferentes modalidades de capacitación (cursos, talleres, pláticas, asesorías, entre otros.) de acuerdo con los objetivos y contenidos requeridos.
- Llevar el control de sus avances y resultados, mediante la realización de reuniones de evaluación mensual.
- Informar periódicamente a los titulares de las Unidades Responsables de los resultados obtenidos.



---

---

## **8.- Certificación de competencias**

Se definió como la etapa de aprehensión de los conocimientos, habilidades y actitudes, mediante la puesta en práctica, en los aspectos técnicos y humanos.

Se tomó como definición de competencia laboral la "Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por si mismas para un desempeño efectivo" según el organismo establecido para normar las competencias denominado CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral), y sería a través de éste organismo que se obtendría la certificación para los trabajadores.

Esta etapa consideró la valoración bajo la cual el personal demostraría ser competente, por medio de una evaluación de sus funciones productivas, desarrolladas en condiciones reales de trabajo.

Se contrató a un organismo evaluador, quien determinó los requisitos que el personal debería, cumplir. El propósito fue que el personal debería reunir las evidencias requeridas, pero más allá de cumplir, lo importante sería la confrontación con ellos mismos para responder de manera asertiva en su situación de trabajo, para realizar sus actividades en menor tiempo, la racionalización de recursos y la obtención de resultados de acuerdo a las exigencias de sus áreas.

Con estos elementos aportados por la capacitación, la experiencia de trabajo de cada una de los participantes en el programa y la retroalimentación y cambios que se dieron en las áreas de trabajo se dio vida a los CADIS a través de los criterios definidos para su operación.

Las NTCL definidas para certificar fueron las siguientes:

<b>Código</b>	<b>Título de la norma</b>	<b>Unidad a evaluar y certificar</b>	<b>Elementos componentes de la norma</b>
CINF0276.01	Elaboración de documentos mediante herramientas de computo	Elaborar documentos mediante procesadores de textos (Word)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear, diseñar, dar formato y editar el documento.</li> <li>2. Obtener el documento en el destino requerido.</li> </ol>
CTOF0200.01	Atención a clientes mediante información documental	Atender a clientes cumpliendo con los lineamientos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Detectar las necesidades del cliente con base en los lineamientos.</li> <li>2. Satisfacer los requerimientos de los clientes de acuerdo al esquema de servicio establecido por la institución.</li> </ol>
		1. Manejar la información documental de acuerdo a los procedimientos de operación.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtener la información con base en los lineamientos establecidos.</li> <li>2. Registrar información conforme a las necesidades de organización.</li> <li>3. Actualizar los sistemas de registro de información conforme a los requerimientos.</li> <li>4. Elaborar documentos conforme a las especificaciones del usuario.</li> <li>5. Operar equipo de oficina conforme al tipo de trabajo requerido.</li> <li>6. Manejar la correspondencia conforme a los lineamientos.</li> <li>7. Archivar documentos conforme a las necesidades de consulta y lineamientos.</li> </ol>

Tabla No. 5.- Normas Técnicas de Competencia Laboral para Certificar.

---

---

Los resultados esperados del programa tras el proceso de certificación fueron:

- ✓ Controlará exitosamente los cambios al identificar su nuevo rol dentro del ambiente laboral.
- ✓ Creará una imagen de credibilidad propia, de su jefe, área e Institución y sabrá anticiparse a sus necesidades para contribuir al logro de los objetivos institucionales.
- ✓ Aplicará técnicas de solución de problemas y toma de decisiones.
- ✓ Desempeñará sus actividades individuales con responsabilidad, al formar parte de un equipo creativo y productivo de trabajo.
- ✓ Aplicará sus habilidades administrativas, control efectivo del tiempo y establecimiento de prioridades para apoyar la efectividad en los procesos de trabajo de su área.
- ✓ Aplicará las técnicas de comunicación escrita, para redactar sus escritos con mayor seguridad.
- ✓ Desarrollará habilidades básicas de comunicación, mediante la escucha efectiva y respuestas asertivas para mejorar las relaciones interpersonales con los usuarios internos y externos.
- ✓ Identificará sus fortalezas y debilidades, para manejar adecuadamente los conflictos que enfrentan los hombres y mujeres que trabajan.
- ✓ Descubrirá el impacto que su imagen externa ejerce en su entorno, al transmitir su seguridad y éxito personal.
- ✓ Generará expectativas de desarrollo, para establecer un plan de vida y carrera.

---

---

## **9.- Evaluación y seguimiento del Programa**

La etapa de seguimiento y evaluación se entendió como un proceso que está presente en todos los momentos de realización del programa. Su función fue captar, analizar y verificar el logro de los objetivos propuestos, así como identificar las áreas de oportunidad y retroalimentar continuamente las acciones.

Se aplicaron encuestas y entrevistas al personal sobre la opinión de los CADIS y su funcionamiento, lo que permitió retroalimentar las acciones de promoción, ajustar horarios y adecuar en su caso, algunos contenidos para la mejora de próximas experiencias.

Se aplicaron, codificaron, sistematizaron y analizaron los datos obtenidos, a través de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

---

---

## CAPITULO IV ANÁLISIS Y RESULTADOS

La elaboración y concertación del programa fue ampliamente aceptado, tanto por las autoridades como por la dirigencia sindical, lo que permitió el involucramiento de los representantes sindicales para apoyar la difusión y promover la participación del personal. Asimismo se logró que se canalizaran recursos para su operación.

El objetivo del programa de los CADIS fue que el personal sindicalizado participara activamente en la formulación de propuestas y alternativas creativas, para mejorar sus procesos de trabajo, incrementar su productividad y lograr su desarrollo profesional y laboral.

El inicio del programa tuvo dificultades, principalmente por el escepticismo, la incertidumbre y la resistencia del personal. Las reacciones de los asistentes variaron en gran medida, pasando de una sorpresa inicial, la resistencia o hasta animadversión.

Un comentario reiterado de los participantes en las diferentes acciones, fue el deseo de compartir esta experiencia de tan alto impacto con personal de confianza, tanto con personal operativo de confianza, que realizaban las mismas actividades, (que no fueron invitados por no estar sindicalizado) como con personal de mandos medios de quienes dependían, ya que se comentaba, "si requerían realizar los cambios debería participar todo el personal".

---

Así fue como se fueron recabando los testimonios y resultados objetivos de los participantes en el programa, los que se presentan en cada una de las fases del proyecto.

Cabe señalar la importancia de contar con resultados oportunos, tanto cuantitativos como cualitativos a lo largo de la operación del programa ya que como se señala en el procedimiento, no se hubiera podido avanzar, ya que los productos generados durante cada una de ellas, servían como insumos para el diseño e implementación de la siguiente.

La primera etapa del programa de capacitación consistió en la realización de tres eventos. La convocatoria inicial fue de 146 personas, de las cuales asistió al curso de "Las personas primero", 90 personas, para de "Equipos de Trabajo", 85 trabajadores y al curso de "Mapeo de Procesos" se mantuvo el mismo número.

#### Población

La muestra estuvo integrada por un total de 146 trabajadores, de los cuales fueron el 64% mujeres y 36% hombres. De los cuales asistieron a la convocatoria 90 personas, de las cuales se mantuvieron 85 hasta la etapa de sensibilización. Se mantuvieron, hasta la certificación 61 personas. La mayor deserción se presentó en el personal secretarial con 11 personas, le sigue en importancia los auxiliares administrativos con 6 personas, los analistas con 4 y el personal de archivo y correspondencia con personas. Lo que representa una deserción del 32%.

---

---

## Registro Ocupacional del Personal Sindicalizado

Con la finalidad de conocer las actividades que desarrollaba el personal, se aplicó la encuesta del personal sindicalizado, llenada por cada uno de los trabajadores. El Formato de Registro de Personal Sindicalizado, fue llenado por el Coordinador Administrativo y/o Directores de Área, no debería ser delegado, ni ser llenado por el personal de base. Lo anterior fue posible, ya que se enviaron oficios firmados por el Director General de Recursos Humanos y Organización, en donde se dio la instrucción de llenar el formato, en algunos casos, se tuvo que insistir en reiteradas ocasiones, sin embargo se obtuvo la información requerida, firmada por los titulares, lo que nos permitió tomar decisiones con información validada de las áreas participantes.

Los productos obtenidos en esta etapa fueron:

- ✓ Registro Ocupacional del personal
- ✓ Perfil de los participantes.
- ✓ Identificación de los procesos de trabajo en los que participaba el personal.
- ✓ Líneas de trabajo para la integración de los CADIS.

La aplicación de la encuesta al personal y Formato de Registro para el personal sindicalizado, aportó la información para identificar, su ubicación, número de trabajadores que existían en cada área, además de identificar las funciones y actividades que desarrollaban, como se puede observar en la Tabla no. 8.

ÁREA DE ADSCRIPCIÓN	TOTAL DE PARTICIPANTES	NIVEL DE TABLADOR							NIVEL DE TABULADOR					SECCIÓN SINDICAL		HORARIO DE TRABAJO	
		13	12	11	10	9	8	6	Lic.	Car.	T. Prep.	Sec.	Prim.	16	17	Mat.	Vesp.
Subsecretaría de Fomento y Normatividad Ambiental	11	0	50	3	2	0	1	0	3	1	2	4	1	2	9	9	2
Dirección General de Planeación, Política Ambiental e Integración Regional y Sectorial	20	0	9	2	3	1	0	5	7	10	2	1	0	9	11	15	5
Dirección General de Informática y Telecomunicaciones	25	1	10	4	4	0	5	1	4	4	9	6	2	0	25	22	3
Dirección General de Recursos Humanos	90	4	37	12	20	0	5	12	18	136	21	12	3	0	90	82	8
TOTAL	146	5	37	21	29	1	11	18	32	51	34	23	6	11	135	128	18

Tabla No. 6 Registro Ocupacional

El registro ocupacional del personal, permitió conocer su ubicación, niveles salariales y los horarios de trabajo, y escolaridad, información necesaria para la planeación de las actividades del programa.

### Escolaridad

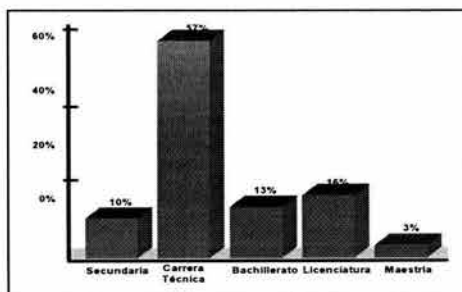
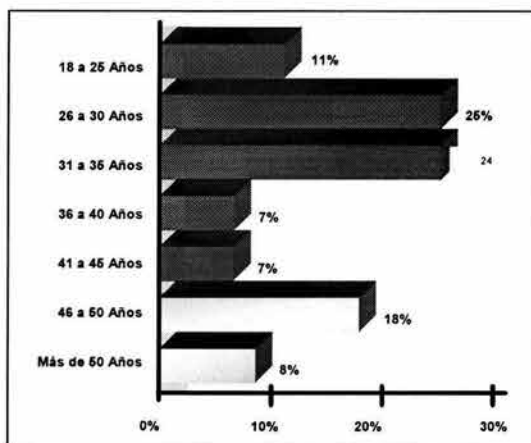


Figura No. 3

El 35% tiene carrera técnica; el 23% cuenta con estudios de preparatoria; el 22% se encuentra realizando estudios de licenciatura; el 16% ha realizado estudios de secundaria, y sólo el 4% cuenta únicamente con estudios de primaria.



## Edad



La edad de los participantes, se encuentra distribuida en un 49% en el rango de 26-35 años, el 32% entre 46 y 50 años, sólo el 11% es el personal mas joven entre 18 y 25 años y el 8% personal de más de 50 años

Figura No. 4

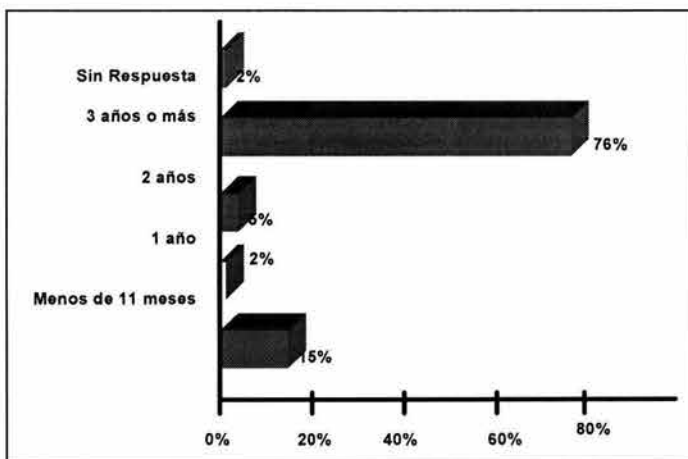


Figura No. 5

La antigüedad en la Institución, un dato importante, ya que nos proporciona información sobre la historia del trabajador fue en relación con la Institución, muestra que el 76% de la población cuenta con 3 años o más en el sector público, el 7% entre 1

---

---

y dos años, el 15% menos de un año, el resto no contestó a la pregunta. Un amplio porcentaje de trabajadores han vividos los cambios organizacionales.

Los datos obtenidos permitieron contar con la información necesaria para ubicar las características de la muestra, ya que fue a través de ésta, que se tuvo conocimiento de la ubicación, perfil y situación laboral del personal sindicalizado.

Los resultados obtenidos en esta etapa fue de gran utilidad para la Secretaría y el sindicato, ya que no se contaba con un censo del personal, lo suficientemente claro en cuanto su ubicación, ni mucho menos de las actividades que realizaban, por lo que no se contaban con elementos para determinar el número real de trabajadores, y mucho menos con elementos para la promoción, incentivos y escalafón del personal.

### **Ubicación del personal en los procesos de trabajo de la Secretaría**

De acuerdo con la información proporcionada por el personal y sus jefes inmediatos, así como por la información proporcionada en los instrumentos aplicados, se identificaron cuatro líneas de trabajo: secretarial, administración, analistas y archivo y control de documentos, lo que aportó elementos para realizar el análisis de los requerimientos de personal por línea de trabajo, información que permitió la elaboración de los perfiles de puesto, las competencias genéricas, técnicas y transversales para del personal de la muestra y determinar los contenidos de la capacitación y la conformación de los CADIS para la realización de las acciones.

---

---

A partir de esta información se integraron cinco CADIS por línea de trabajo:

No.	CADIS	Personas
2	Secretarial	36
1	Administración	17
1	Analistas	22
1	Control de documentos	10
<b>TOTAL</b>		<b>85</b>

Tabla No. 7

Se ubicaron las áreas y líneas de trabajo en las que participaba el personal sindicalizado de acuerdo con sus funciones y se estableció su relación con los procesos de trabajo actuales en la Secretaría, lo que aportó elementos para identificar los requerimientos de capacitación para el desarrollo del personal, tomando en cuenta su perfil y expectativas personales y elaboró el directorio de los participantes.

Es importante señalar que, si bien la muestra seleccionada fue de 146 participantes, a quines de envió la invitación personalizada para su incorporación al programa, desde el primer evento de capacitación como se menciona posteriormente sólo asistieron 90, y a la conformación de los CADIS, se contó con 85 participantes, para quienes se programó la capacitación.

Esta primera etapa permitió realizar una detección de necesidades de capacitación para perfilar las competencias que se podían certificar con el personal Y preveer, los recursos que se requerían para su operación con mayor grado de certeza.

---

---

## Sensibilización

La primera etapa de capacitación fue crucial para la realización del programa ya que de los resultados de ésta dependía su continuidad. Lograr cambiar en un primer momento la actitud de disposición y generar el compromiso de los participantes era de vital importancia ya que habría que validar la aceptación y la revaloración de su rol como trabajadores y darle sentido y significado al trabajo, para iniciar un proceso de formación en donde se pudiera ver la utilidad y su aplicación y su inclusión en los procesos de trabajo de la Secretaría.

La capacitación se llevó a cabo en las instalaciones del Centro de Capacitación en Calidad (CECAL –SEMARNAT), que cuenta con seis aulas, espaciosas y funcionales, equipo de apoyo didáctico necesario para cumplir con los requerimientos didáctico-pedagógicos y se encuentra dentro de las instalaciones de la Secretaría

La temática equilibró tanto contenidos de tipo personal y de desarrollo humano, como temas de calidad y de la relación entre satisfacción personal y laboral.

Se distribuyó a cada participante material didáctico, con textos, ilustrado a colores y espacio para ejercicios, que se utilizó en el evento, pero que principalmente puede ser utilizado posteriormente, como material de estudio.

---



---

Acciones de Capacitación

No.	Acciones de Capacitación	Personas	Asistencia
2	Las Personas Primero	146	90
2	Equipos de Trabajo	146	85
2	Identificación y Mapeo de Procesos	90	85

Tabla No. 8

En el primer taller se analizó la importancia de las actitudes, de comunicarse efectivamente, el desarrollo de la creatividad, el auto-conocimiento y el conocer las diferencias individuales para poder crear sinergia. El taller se llevó cabo en un ambiente lúdico y entretenido y con reflexiones prácticas.

En diversas ocasiones se hizo trabajo en equipo, algunas veces se leían las respuestas y en otras se registraban en hojas de rotafolio que se expusieron a la plenaria. Se buscó la participación de los integrantes de los equipos, se seleccionó en forma creativa a los expositores, quienes fueron premiados por sus compañeros con expresiones de ánimo y aceptación.

En calidad de coordinadora del evento pude percibir que las reacciones de los asistentes variaron en gran medida, pasando de una sorpresa inicial, por no decir resistencia o hasta animadversión, a una actitud de colaboración, comunicación, entusiasmo, agradecimiento por la calidad del evento y hasta de puntualidad.

---

---

De la misma forma el segundo taller de “Equipos de Trabajo, tuvo como propósito fomentar la integración del personal así como la reflexión sobre los elementos relacionados con la necesidad y efectividad de trabajar en equipo, con la finalidad de facilitar la formación de los CADIS, como equipos de trabajo.

Por último, en el tercer taller impartido a los trabajadores para mejorar su integración y mejoramiento de sus procesos, tuvo como objetivo identificar las principales actividades de su proceso de trabajo y cómo proponer acciones de mejora, elemento que sirvió para identificar las actividades que realizaban, así como el intercambio de experiencias para darse cuenta, no sólo de lo que hacían, sino de lo que podían hacer, complementando su actividad para quienes realizaban la misma función.

Asimismo se identificaron las mejoras que cada participante detectó en sus procesos que fue una ventana de oportunidad para llevar las experiencias obtenidas a su materia de trabajo, eliminando aquellas actividades que no eran necesarias para realizar sus tareas,

Éste último curso se realizó con el personal por líneas de trabajo; lo que aportó para la definición de los perfiles de puesto, identificar los procesos de trabajo del personal, los problemas que enfrentaban y las necesidades de capacitación, para determinar las competencias que se requerían para el desarrollo de los procesos; así como el número de CADIS que se integrarían.

---

Estos cursos fueron la herramienta idónea para que el personal desarrollara el sentido de pertenencia a la Institución a partir de la importancia y utilidad de su trabajo para el desempeño del trabajo de la secretaría.

A partir de estas acciones, se identificaron trece procesos:

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Correspondencia</li><li>▪ Registro y control de documentos</li><li>▪ Secretarial</li><li>▪ Mensajería</li><li>▪ Control de pago de nómina</li><li>▪ Pago de cuotas por servicios médicos y maternidad</li><li>▪ Prestaciones al personal</li><li>▪ Control de asistencia y descuentos al personal</li><li>▪ Altas de personal de nuevo ingreso</li><li>▪ Registro al sistema de ahorro para el retiro del trabajador</li><li>▪ Operación de cursos de capacitación</li></ul> |
|--|

Tabla No. 9 Procesos de trabajo identificados

Se realizaron reuniones con los dueños de los procesos de quienes dependía el personal sindicalizado, se dieron a conocer los resultados de y se planteó la necesidad de apoyar el proceso de profesionalización del personal. Se acordó que los procesos identificados se clasificaran como micro procesos de los procesos de las áreas.

---

Se solicitó y el otorgó el apoyo para que el personal asistiera a los cursos y talleres, se establecieron compromisos para satisfacer las necesidades de recursos y encontrar en la medida en que se capacitara al personal, su inclusión paulatina en los procesos de trabajo de las áreas. Con estas acciones se pasó a la formación de los CADIS, lo que permitiría dirigir las acciones de capacitación de acuerdo a las líneas de trabajo identificadas.

### Integración de los CADIS

Las líneas de trabajo permitieron establecer el tipo y número de CADIS que se conformarían, se publicó la convocatoria y se inscribió al personal interesado en participar.

<b>Línea de trabajo</b>	<b>Nº de CADIS</b>	<b>Personas Etapa Inicial</b>
Secretarial	2	36
Auxiliar Administrativo	1	17
Analistas	1	22
Archivo y Control de Documentos	1	10
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>85</b>

Tabla No. 10

Se conformaron cinco CADIS de acuerdo a las líneas de trabajo identificadas, lo que permitió la integración del personal de diferentes áreas con la



---

---

finalidad de intercambiar experiencias y retroalimentar sus procesos de trabajo, así como conocer con mayor amplitud lo que se hacía en la Secretaría.

Con la conformación de los CADIS, el personal de mando conjuntamente con los coordinadores del programa, enriquecieron validaron las funciones identificadas, para su desempeño. Asimismo se adquirió el compromiso de otorgar el desempeño de funciones contempladas en los perfiles y micro procesos de trabajo del personal, proporcionando los recursos para su desarrollo, así como mejorar el trato para generar las condiciones de trabajo y modificar el ambiente organizacional y lograr en la medida de lo posible un proceso natural de inclusión.

Asimismo permitió identificar sus fortalezas y debilidades a partir de lo que hacían y sabían hacer, y lo que no sabían hacer y que limitaba su participación en los procesos de trabajo, lo que aportó los elementos para que posteriormente, se pudiera llevar a cabo el programa de capacitación técnica a través del Diplomado para Asistente Ejecutivo para la Certificación de competencias laborales del personal.

Es importante señalar que si bien el personal estaba de alguna manera marginado en sus áreas de trabajo, representaba un activo importante de apoyo a actividades que mediante el conocimiento de herramientas básicas, pudiera desarrollar, como por ejemplo: la creación de documentos en Word, atender a clientes cumpliendo con los lineamientos establecidos y saber utilizar los procedimientos de operación para manejar la información documental.

---

Este tipo de círculos de autodesarrollo son un elemento importante para aplicar en cualquier institución, en donde a partir de que se incluya y de voz a los trabajadores para expresar sus inquietudes y propuestas para mejorar su desempeño en el trabajo y participar en un ambiente cálido y empático con el resto de los compañeros.

### **Operación y funcionamiento de los CADIS**

El programa de capacitación técnica se llevó a cabo con la impartición del Diplomado para Asistentes Ejecutivos, con el que se atendió la capacitación técnica en dos fases, con la realización de siete módulos.

El Diplomado se programó para llevarse a cabo en un año, programando un curso por mes, para no entorpecer las actividades de la Institución.

#### ***Primera Fase del Diplomado***

##### **Actualización asistencial “Herramientas de productividad”**

En esta primera fase los participantes recibieron el entrenamiento necesario para la actualización en las principales herramientas de cómputo (Word, Excel, así como la manera correcta de redactar y escribir cualquier documento (Ortografía y Redacción).

La capacitación se realizó siempre con los CADIS integrados por línea de trabajo, con la finalidad de que tuvieran elementos comunes para realizar la discusión y análisis de los aprendizajes recibidos.

---

Se incluyó en esta primera fase, el taller Modelos de Excelencia, que tenía como propósito desarrollar las habilidades y actitudes para el manejo de las emociones en la relación humana, con la finalidad de darle continuidad a la primera etapa y fortalecer los aprendizajes recibidos. Se realizaron dos eventos de capacitación con la participación de 61 personas.

El taller de Escriba Efectivamente, se llevó a cabo con el mismo personal, en donde se valoró el avance en el aprendizaje, mediante la aplicación de una evaluación diagnóstica y una final, que se aplicaron al principio y al final del evento, en donde se obtuvieron incremento promedio en el aprendizaje de 1.94 (Ver Figura No. )

Resultados de



Figura No.6

El taller de Actualización de herramientas de productividad personal asistencial (Word y Excell)

---

---

De acuerdo con la evaluación diagnóstica en el módulo uno de Word, se percibieron serias deficiencias en el manejo de la herramienta. Se encontró personal que pocas veces había manejado la computadora, ya que la mayoría no contaba con equipo en su área de trabajo, por lo que se tuvo que iniciar el curso desde los aspectos más básicos. Se tomó la decisión de desarrollar la habilidad para esta paquetería y diferir la herramienta de Excel para el siguiente módulo. Al final del curso y de acuerdo a la evaluación, se determinó que el siguiente módulo contemplaría el reforzamiento de Word y los principios básicos para Excel.

Se analizaron los perfiles de puestos, las funciones del personal y las normas de competencia que se definieron para certificar, que no incluían en ninguna de ellas, el desarrollo de habilidades en el manejo la paquetería (Power Point y Outlook), por lo que se omitió incluir estas herramientas en la capacitación en esta primera etapa. Sin embargo se planteó la alternativa de cubrir, para aquellos que estuvieran interesados, la capacitación en el programa establecido en forma permanente para el personal de la Secretaría.

Los resultados obtenidos fueron satisfactorios, ya que el personal obtuvo un incremento promedio de 2.8 (Ver Figura No. 7) en el segundo curso, con lo cual se determinó la competencia para el procesador de textos, que era necesario para el desempeño de su trabajo.

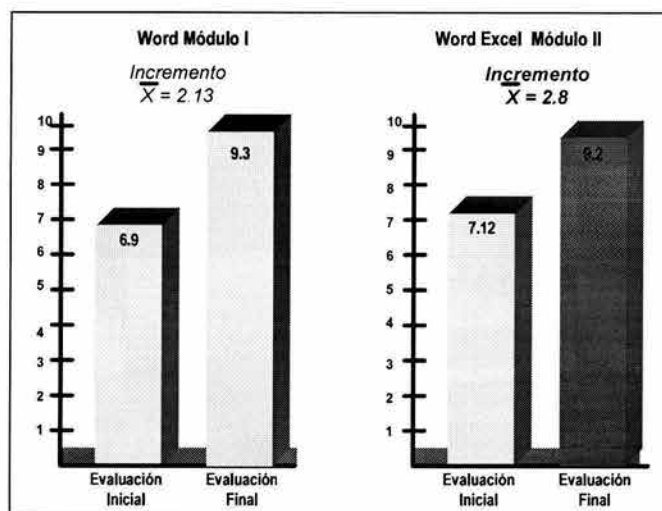


Figura No.7

## Segunda Fase del Diplomado

### Actualización asistencial "El nuevo perfil del asistente del siglo XXI"

En esta segunda fase los participantes recibieron el entrenamiento necesario para la actualización y desarrollo de las habilidades, actitudes y aptitudes requeridas para el óptimo desempeño de sus funciones, como: administración, manejo de archivo y correspondencia, calidad en el servicio, principios básicos de contabilidad, atención telefónica y personalizada y coordinación de eventos en sus áreas. Se realizaron 8 acciones de capacitación, se formaron dos grupos para cada uno de los módulos en donde se distribuyeron los CADIS, manteniéndose la participación de 61 personas.

Los módulos que incluían esta Fase fueron:

**MÓDULO IV:** La trascendencia de la función asistencial y la administración aplicada a los procesos.

---

---

MÓDULO V: Desarrollo de Habilidades técnicas: correspondencia, archivo, contabilidad básica, manejo de agenda.

MÓDULO VI: Calidad. Base del trabajo asistencial.

MÓDULO VII: El coordinador profesional: Imagen personal e institucional.

En cada uno de los módulos se definieron los contenidos de la capacitación de acuerdo a las características del trabajo que se realiza en los procesos de trabajo de la Secretaría, siempre enfocado a aportar y resolver los problemas que tenía el personal para el desempeño de su trabajo.

Las acciones de capacitación siempre estuvieron coordinadas por el equipo de trabajo en donde participaba, con la finalidad de retroalimentar y/o adecuar en su caso los temas impartidos, a fin de que el personal contara con los elementos y resolviera las dudas para desarrollar en forma adecuada su trabajo.

Las características fundamentales del trabajo de asistentes ejecutivos, contaba con los elementos requeridos en cuanto a formación profesional, muy acorde con las competencias que era necesario desarrollar con el personal sindicalizado: lograr un cambio hacia una personalidad positiva, creativa, con iniciativa, actitudes y aptitudes para ser asertivo, lo que permitiría pulir las actitudes y habilidades y desarrollar los conocimientos para lograr un perfil altamente profesional.

---

---

El funcionamiento de los CADIS, fue a través de reuniones periódicas entre sus integrantes, un facilitador nombrado por la Subdirección de Profesionalización y una metodología de trabajo que permitió y aseguró su funcionamiento.

Se estableció un orden del día para cada sesión, en donde se analizaron las experiencias de aprendizaje, la incorporación de nuevos conocimientos, sus fortalezas y debilidades personales, así como los problemas que enfrentaban en su situación de trabajo, para plantear alternativas para su solución, dentro de un ambiente armónico para la libre expresión de dudas, de colaboración y apoyo recíproco, en donde se abordaron entre los temas más relevantes: mejoramiento de los procesos de sus áreas, clima de trabajo, relaciones interpersonales, liderazgos formales, conciencia y sentido de su trabajo, Mejorar la calidad en la atención a los usuarios internos y externos de la institución, la comunicación entre directivos y operativos, entre otros.

Los resultados fueron dados a conocer a los funcionarios de las áreas que dependían y se abordaron de manera ampliada en reuniones de trabajo de las áreas.

Siendo uno de los objetivos de la capacitación, desarrollar las habilidades del personal, mediante la identificación de las competencias para el desempeño del trabajo, fue necesario seguir la metodología de CONOCER para buscar la certificación de las competencias del grupo que permaneció y que desde la valoración del organismo certificador cumpliera con los requisitos.

---

---

Las reuniones de los CADIS, no se llevaron a cabo con la regularidad planteada, ya que los tiempos de la capacitación y de evaluación al término de cada módulo, implicaba la ausencia del personal de su lugar de trabajo, lo que ocasionaba acumulación del trabajo y afectaba las funciones de las áreas.



---

## Certificación de Competencias

En la tercera etapa del Programa de Capacitación se llevó a cabo la certificación de competencias que tuvo como objetivo: Certificar las habilidades, conocimientos y actitudes del personal que participó en el Diplomado para Asistentes Ejecutivos en las Normas Técnicas de Competencia Laboral:

Las Normas de competencias fueron las siguientes:

- ❖ Elaboración de Documentos Mediante Herramientas de Computo.
- ❖ Atención a Clientes Mediante Información Documental.

La definición de una Norma Técnica de Competencia Laboral (**NTCL**) establece que es un documento que describe: lo que una persona competente en una función productiva debe ser capaz de hacer; las evidencias que debe presentar para demostrar su competencia; las condiciones en que la persona debe mostrar su competencia.

De acuerdo con la definición se procedió a evaluar las unidades de norma definidas en esta primera etapa: "Elaborar documentos mediante procesadores de textos (Word)". Que corresponde a la NTCL elaboración de documentos mediante herramientas de cómputo.

---

---

La segunda NTCL Atención a clientes mediante información documental, que comprende las unidades: “Atender a clientes cumpliendo con los lineamientos”. “Manejar la información documental de acuerdo a los procedimientos de operación”.

En esta etapa el Organismo Evaluador fue el encargado de llevar a cabo la valoración de las unidades de competencia, mediante la integración del portafolio de evidencias y la observación en sitio, sólo se dio seguimiento y asesoría al personal para cubrir los requisitos.

Tipos de evidencias que mostraron y presentaron los participantes de su desempeño.

- a. Por Desempeño: (directas) realización del trabajo, por medio de la observación directa.
- b. Por Producto: resultado del trabajo realizado
- c. Por Conocimientos: Los elementos teórico-prácticos que se tiene para la realización del trabajo.
- d. De Actitud: características personales requeridas para el buen desempeño del trabajo.

Estas evidencias fueron recolectadas durante el proceso de la impartición de cada uno de los módulos del diplomado. De esta manera se cumplió con la integración del portafolio de evidencias de cada participante.

Las evidencias permitieron:

- Describir los resultados de la capacitación recibida por cada participante en su evaluación.

- Establecer lo que el participante es capaz de hacer y demostrar en su puesto de trabajo.
- Describir dónde se realizó la actividad para demostrar el desempeño.
- Establecer lo que el participante es capaz de manejar, operar, dominar, entre otros., para hacer su trabajo.

La evolución en cuanto a la permanencia del personal en los CADIS se presentó de la siguiente manera:

Línea de trabajo	N° de CADIS	Personas Etapa Inicial	Personas Etapa Final
Secretarial	2	36	25
Auxiliar Administrativo	1	17	11
Analistas	1	22	18
Archivo y Control de Documentos	1	10	7
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>85</b>	<b>61</b>

Tabla No.11

Los resultados obtenidos en el proceso de certificación fueron:

De de los 61 participantes que participaron en el proceso de certificación aprobó el 77%, no aprobó las evaluaciones 20% y personal que no se presentó 3% (Ver Figura 6).

### Resultados de la Certificación

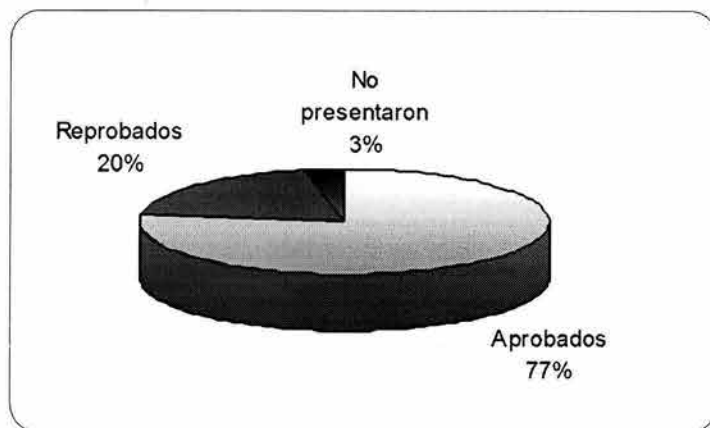


Figura No. 8

En relación a los resultados obtenidos por CADIS muestra que del personal certificado el 40% corresponde a las secretarías, el 35% a los analistas, el 16% a de Auxiliares Administrativos y el 9% al personal de archivo y Control de Documentos.

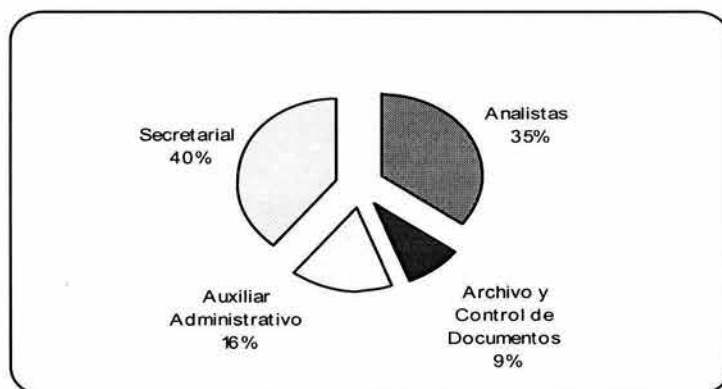


Figura No. 9

---

---

Se consideró que si bien los resultados cuantitativos son importantes y arrojan resultados objetivos, la información cualitativa representaba nuestra gran área de oportunidad para retroalimentar el programa, ya que replicarlo para el resto del personal de la Secretaría, requería tener la opinión de los trabajadores sobre los aspectos que era importante identificar su mejora.

Con este propósito y para conocer de manera directa las opiniones del personal, con respecto a la aceptación del programa y a las acciones de capacitación, se realizaron una serie de entrevistas a los participantes, las cuales se sistematizaron y clasificaron para seleccionar las más recurrentes, tratando de respetar los testimonios del personal; estos testimonios dan cuenta del sentimiento de las personas y de los descubrimientos y aprendizajes que han experimentado en este proceso.

En los diferentes eventos de capacitación y en las reuniones de los CADIS se solicitaron testimonios del personal mediante preguntas abiertas, mismas que fueron codificados y sistematizados integrando los testimonios y opiniones en los siguientes:

- ✓Un programa para mejorar la calidad de vida de las personas que trabajan en la institución
- ✓Una forma de capacitación en la que el personal se desarrolla en lo personal, laboral y familiar.
- ✓Cursos de capacitación que te motivan y orientan para ser mejores personas.

- 
- ✓Una herramienta que te sirve para aprender más y superarte en lo profesional.
  - ✓La oportunidad de participar activamente en las labores de la institución y dar un mejor servicio.
  - ✓Un estímulo para que el personal se motive y participe en la mejorar su desempeño.
  - ✓Son talleres en los que se enseña como comprendernos a nosotros mismos y como mejorar nuestro trabajo.
  - ✓La posibilidad de conocer, convivir e intercambiar ideas y experiencias con otros compañeros de trabajo.

Lo anterior mostró la aceptación por parte del personal hacia el programa, su disponibilidad y expectativas para mejorar en los ámbitos personal, familiar y laboral.

Respecto a los aprendizajes del curso “Las personas primero”. La sistematización se realizó de acuerdo a los propósitos y objetivos del curso. Algunas de los aprendizajes reportados por los participantes son los siguientes:

#### **¿Qué fue lo que aprendí?**

##### **Autoestima:**

Valorarme como persona para valorar a los demás y darles un trato adecuado.

---

---

Valorarme y elevar mi autoestima para estar bien en mi trabajo y con mi familia.

Conocerme y entenderme primero, para saber tratarme a mí y a los demás.

**Superación:**

Fijarme objetivos o metas, ser positivo, ver que puedo cambiar.

Existen alternativas, puedo cambiar y dar lo mejor de mí.

Soy importante, puedo ser mejor en lo personal y lograr mi desarrollo profesional.

**Relación Interpersonal:**

Valorar y tratar a todas las personas y como atender a mis compañeros y clientes.

Debo saber escuchar, tener paciencia, ser respetuoso, amable y cordial con las personas.

Tratar a las personas primero y como ellas quiere ser tratadas.

**Calidad en el servicio.**

Necesito estar bien conmigo mismo para dar un buen servicio a los demás.

Puedo dar un mejor servicio y mejorar mi trato con mis clientes.

Valorar mi trabajo y entender a mis compañeros para tener una buena relación.

---

El personal sindicalizado siempre manifestó que se sentía relegado y aislado por parte de las autoridades, sentía un trato discriminatorio, por lo que fue importante que expresaran, la forma en que ellos esperaban y querían ser tratados, al respecto manifestaron que:

**Me gustaría que me trataran:**

<b>Características</b>	<b>%</b>
Respeto	19
Cordialidad	16
Claro y directamente	16
Atención e Interés	10
Reconocimiento	9
Sinceridad	5
Igualdad y honestidad	5
Gentileza y seriedad	5
Afecto y dignidad	3
Sabiduría y Paciencia	3
Otros	10

Tabla No.11

**Evaluación de las acciones de capacitación**

De acuerdo con los resultados de la evaluación de los participantes hacia los cursos de capacitación, los objetivos se cubrieron totalmente. La oportunidad para el desarrollo de las acciones fue del 99.77% y la utilidad de los cursos, al igual que la coherencia de los temas para el logro de los objetivos, alcanzó el 99.54%.

En relación a la aportación de las acciones de capacitación, el 100% afirmó que contribuyeron a su desarrollo personal. Con respecto la opinión para formar parte de un equipo de trabajo 64% consideró es posible en su área, ya que se cuenta con



---

---

experiencia, conocimientos y habilidades y se complementan para sacar adelante las tareas; sin embargo el 60% también opinó que el buen desempeño debe ser reconocido, 51% del personal señaló que es necesario definir criterios de éxito para el funcionamiento de un equipo de trabajo y organizarse para cumplirlos.

Con respecto a su materia de trabajo, en donde participaron en el mapeo de los 11 procesos: correspondencia, secretarial, archivo y control de documentos, mensajería, control de de nomina, Pago de cuotas por servicios médicos y maternidad, prestaciones al personal, control de asistencia y descuentos al personal, altas al personal de nuevo ingreso, Registro en el sistema de ahorro párale retiro del personal, operación de cursos de capacitación, reclutamiento de personal.

Opinaron que el ejercicio fue de menos a más, al darse cuenta de la importancia de conocer el trabajo que realizan, y las posibilidades de crecer dentro de la institución, al ampliar su marco de referencia del trabajo que se realiza en su área y las posibilidades de ser incluidos. Además consideraron que servirá para: Mejorar la calidad de los servicios y de su desempeño (89%); simplificar y agilizar los procesos y trámites para mejorar el trabajo (93%); ser más eficientes y eficaces en sus áreas de trabajo (98%). Aporta a sus conocimientos y experiencia para proponer nuevas ideas para el desarrollo del trabajo (100%).

---

---

## Evaluación de Calidad

Los resultados de la aplicación de la ficha de evaluación de los estándares definidos previamente, para conocer el grado de satisfacción de los participantes con relación a la calidad de las acciones de capacitación se evaluaron en todas las acciones lo que arrojó lo siguiente:

Los resultados de la evaluación son el resultado promedio de todas acciones de capacitación impartidas en período que se reporta.

Estándares	Promedio de cumplimiento
Eficacia (Cumplimiento de objetivos)	9.88
Utilidad	9.75
Conocimiento y dominio del tema	9.85
Claridad en la exposición	9.65
Resolución de dudas	9.82
Material didáctico	9.89
Puntualidad del facilitador	9.90
Puntualidad de los participantes	8.08
Organización y trato	9.53

Figura No. 12

En general los participantes calificaron con **9.59 promedio** la calidad de las acciones de capacitación.

---

Con relación a los resultados generales, se cumplió con el 100% con los cursos programados, se cumplió en un 90 % con las metas programadas, ya que no fue posible integrar al total del personal convocado y no se mantuvo al total de los asistentes a los primeros cursos. Del total del personal convocado 146 asistieron a la convocatoria del programa 90 que representa el 61%, de los cuales se tuvo una deserción 9% en la primera etapa de la capacitación y se mantuvo a partir de la segunda el 71% (61 personas. Lo que representó para el programa piloto atender al 71% del personal sindicalizado de las áreas determinadas para la muestra.

Con respecto a la logística de los eventos la Secretaría cuenta con instalaciones adecuadas, por lo que, las instalaciones del CECAL SEMARNAT y la calidad de los servicios, contribuyeron en forma positiva al cumplimiento de los objetivos del programa. Sin embargo, la gran demanda de las aulas, dificulta en ocasiones cumplir con la programación de los eventos, sobre todo cuando se realizan cambios y ajustes en la programación, situación que está fuera de control del área de capacitación.

Con respecto a los resultados esperados del programa, se cumplieron en un 100%, con el 71% del personal atendido de las áreas seleccionadas en la muestra.

---

---

**Resultados esperados:**

- ✓Personal capacitado en su puesto de trabajo.
- ✓Personal sindicalizado incorporado a los procesos de trabajo de la Secretaría.
- ✓Procesos de trabajo mejorados.
- ✓Personal motivado e interesado en su trabajo y con sentido de pertenencia a la Secretaría.

**Factores que contribuyeron para su cumplimiento.**

- ✓El apoyo del Oficial Mayor como autoridad de la Secretaría y en el ejercicio de su liderazgo hacia el Programa y su presencia en los actos de inicio de los CADIS.
- ✓El interés y la participación de los Representantes Sindicales en la promoción del Programa y realización de los eventos.
- ✓El apoyo y facilidades otorgadas por los funcionarios públicos de la mayoría de las áreas para la participación del personal.
- ✓El diseño de los eventos y la calidad del material de apoyo.
- ✓La experiencia y el manejo didáctico de los contenidos por parte de los instructores.

- 
- ✓ Disposición y apertura del personal para conocer y participar en el Programa.
  - ✓ Difusión periódica de los resultados y avances del Programa.
  - ✓ El profesionalismo del área de capacitación y su compromiso con el programa

#### **Factores que obstaculizaron su cumplimiento**

- ✓ El proceso de concertación del Programa con los Representantes Sindicales, Coordinadores Administradores y Directivos de oficinas centrales, se prolongó por sus cargas de trabajo programadas con anterioridad.
  
- ✓ La entrega de la información de la ficha de registro del personal sindicalizado por Dirección General, para integrar la muestra y enviar las invitaciones.
  
- ✓ La ocupación del CECAL para atender en tiempo la demanda del Programa CADIS.
  
- ✓ Los cursos se realizaron en el último periodo vacacional del primer semestre, lo que afectó en la asistencia.

---

---

## Seguimiento del programa

La evaluación del personal sindicalizado se integró en las diferentes etapas, fases y acciones del programa, promoviendo siempre la participación de todos los involucrados, mediante el seguimiento continuo y permanente para obtener información oportuna, identificar áreas de oportunidad para retroalimentar de manera continua los planteamientos propuestos y verificar el cumplimiento de los objetivos.

Se propusieron medidas que permitirían retroalimentar de manera permanente el y contribuir en mayor medida al cumplimiento de los objetivos del programa.

El seguimiento y evaluación se llevó a cabo en cada una de las acciones, se aplicaron los instrumentos elaborados para el registro y control de la asistencia del personal, así como la aplicación de la evaluación de reacción, para valorar la calidad de los servicios de capacitación

Presentar periódicamente los resultados de los CADIS con los directivos de las áreas para dar a conocer los avances y la problemática identificada, las propuestas de mejora, y promover su participación en la evaluación y tomar acuerdos sobre el desarrollo del programa.

---

---

Lograr una comunicación permanente de las acciones del programa y sus resultados, para evaluar conjuntamente el desempeño de su personal.

Involucrar al personal en el desempeño de los procesos, que le permitan la aplicar evaluar y retroalimentar la capacitación recibida y el desarrollo de su trabajo.

Definir el perfil básico del puesto de trabajo actual contra el perfil actual de personal para identificar las competencias básicas, requerimientos institucionales, que permitan diseñar el programa de capacitación.

Establecer criterios para la integración de los CADIS por línea de trabajo (actividades, perfil, área de adscripción,) que permitan trabajar con grupos más homogéneos y lograr la capacitación por puesto de trabajo.

Identificar las diferentes líneas de trabajo en que se encuentra ubicado el personal sindicalizado, para que de acuerdo a los requerimientos del puesto, para abrir las posibilidades de competencias que se pueden certificar.

Planear las acciones de capacitación de acuerdo a los diferentes factores que intervienen para el desarrollo del programa (presupuesto, tiempo de contratación, disposición de aulas, vacaciones, periodos con altas cargas de trabajo, entre otros).

---

---

Cuidar los periodos de realización de las acciones entre el proceso de sensibilización (primera etapa) y la capacitación técnica, para conservar el interés y la motivación del personal y darse seriedad el programa.

Proponer la realización de un evento por mes para no generar problemas con los jefes y poder observar como se aplican los conocimientos adquiridos a través de la capacitación (portafolio de evidencias).

Reforzar durante la capacitación técnica, actitudes de respeto, colaboración, compañerismo, entre otros; que son básicas para lograr buenas relaciones interpersonales, así como el trabajo en equipo.



---

---

## CONCLUSIONES

El proyecto Círculos de Autodesarrollo Integral del Personal sindicalizado representa una alternativa para la profesionalización del personal operativo-sindicalizado y el medio a través del cual se pueden generar expectativas para la elaboración de un plan de vida y carrera.

Los "Círculos de Autodesarrollo Integral del Personal Sindicalizado (CADIS)" implementados por la SEMARNAT contribuyen a incorporar al sector de trabajadores sindicalizados al proceso de modernización de la Secretaría, para mejorar los procesos de trabajo y la calidad de los servicios de los usuarios internos.

Formar asistentes ejecutivos representó un área de oportunidad para la Secretaría, ya que permitiría la movilidad en diferentes puestos y desarrollo de funciones de acuerdo a los perfiles de puestos identificados: secretarías, archivo y control de documentos, administrativos y analistas

El personal se integró por línea de trabajo para analizar sus actividades, identificar problemas o requerimientos y proponer acciones de capacitación. Se presentaron propuestas para integrar el programa de capacitación técnica por línea de trabajo.

---

---

El personal sindicalizado se incorporó a los procesos de trabajo de las diferentes Unidades Responsables, para desempeñar diversas actividades, además de identificar áreas críticas y de mejora para ser presentadas a los jefes inmediatos.

La certificación de competencias representa una ventaja para el trabajador pues le reconocen las competencias adquiridas durante su experiencia laboral y no se limita a lo que haya sido su vida académica, además de que cuenta con un documento oficial que avala su buen desempeño.

Las competencias identificadas mediante el análisis de los procesos de trabajo del personal, permite la elaboración de programas de capacitación incluyentes y con mayores posibilidades de participación voluntaria de las personas que laboran en las organizaciones, están mucho más dirigidos al mejoramiento de su desempeño, y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos de la organización.

La capacitación por competencias como un proceso participativo, contribuye a generar un ambiente de colaboración y apoyo recíproco en favor del mejoramiento de los procesos operativos y de gestión de las organizaciones.

La claridad en las funciones y actividades de los trabajadores fortalecen el liderazgo de los niveles directivos mediante la inclusión y disposición del personal para integrarse en los equipos de trabajo de los procesos de sus áreas.

---

Los productos que se esperaban, cumplieron con la calidad, suficiencia y oportunidad, lo que permitió darle continuidad y avanzar paralelamente a ampliar la cobertura de atención a otras áreas de la Secretaría, para incluir a mayor número del personal sindicalizado

El trabajador que sabe lo que se espera de él, es más eficiente y motivado, ya que ubica su puesto en el gran marco y en las funciones de la organización, en la medida en que se le reconozca como persona con aptitudes y valores, lo que amplía sus oportunidades de superación en la organización y sirve a la sociedad.

Para transitar a un proceso de calidad organizacional, se deben generar las oportunidades para el desarrollo de las personas, de tal manera que se pueda lograr un equilibrio personal, con la familia, con el trabajo y con el mundo.

La recuperación de los valores y principios del individuo puede ser la clave de la búsqueda hacia una nueva filosofía personal, que facilite el logro de las metas individuales y profesionales, Su crecimiento debe ser integral tratando de alcanzar los espacios: físico, espiritual, psicológico, social, intelectual, de habilidades y de aprendizaje.

El desarrollo de habilidades de desarrollo personal contribuye a mejorar las relaciones entre los directivos y los trabajadores, al propiciar una mejor comunicación, y mejorar el clima organizacional.

---

La participación del psicólogo laboral en los procesos de intervención organizacional, permite humanizar los procesos, a valorar la importancia de condición personal para incorporar a la vida laboral y a la organización.

Un ambiente de confrontación se puede convertir en un ambiente de colaboración cuando se logra entender al otro en sus demandas en un ambiente de respeto y de entendimiento de las demandas justas y de valoración del trabajo Institucional.

Siempre hay alternativas para mejorar las Instituciones, se requiere solamente voluntad para hacerlo. No se requieren grandes recursos, es necesario aprovechar la experiencia de los mismos servidores públicos que laboran en ellas.

#### **Aspectos positivos de la Experiencia:**

Llevar a cabo este programa significó un gran reto, ya que dadas las condiciones y los cambios institucionales que se vivían eran tan complejos, que se veía difícil que la representación sindical pudiera llegar a un acuerdo con las autoridades de la Institución, para llevar a cabo un programa que representaba atender al 67% de la población de la Secretaría.

---

Los liderazgos tienen una gran responsabilidad, ya que este programa fue posible gracias al apoyo de algunos funcionarios que lograron convertir a la dirigencia sindical en sus aliados para mejorar a la Institución, lo que facilitó el inicio del programa y se revaloró la participación del personal sindicalizado, quien estaba totalmente relegado de la actividad institucional, desgraciadamente duró poco, ya que hubo cambio de administración.

La coordinación del programa permitió la libertad y la confianza para compartir los conocimientos del equipo de trabajo de la subdirección de Capacitación, permitió inyectarle el compromiso y la mística de trabajo para llevar a cabo la generación del programa, su planeación y operación, fue una gran experiencia profesional, ya que se pudo contar con las herramientas para hacerlo.

La réplica de esta experiencia ha sido exitosa, se ha logrado incorporar a una gran parte del personal a nivel nacional y la experiencia se ha llevado a otras instituciones. El sentido humano de la organización es fundamental para emprender programas de esta naturaleza

---

---

## **Dificultades para Realizar el Trabajo**

El mayor reto en esta experiencia, fue el poder iniciar y llevar a cabo e proceso de sensibilización del personal, para vencer las resistencias y convencer que existen otros caminos, si se tiene disposición para realizar cambios personales.

La mayor dificultad fue el poder seleccionar, ordenar, y sistematizar la información, de la experiencia del programa piloto, ya que se replicó inmediatamente en otras áreas de la Secretaría y en Delegaciones, por lo que fue necesario hacer un esfuerzo de memoria y consignar solamente los datos de las acciones realizadas en tiempo reportado.

El débil compromiso inicial de los directivos; con ello nos referimos a la Alta Dirección, a los Directores Generales y a Directores de los Programas de Área, aspecto que consideramos estratégico reforzar para facilitar el desarrollo del Programa.

Limitado personal para acompañar todas las etapas que el Programa de Capacitación exige.

La falta de reconocimiento inicial del programa tanto por los mandos medios como en algunos casos por los mismos compañeros de trabajo de la Dirección, lo que dificultaba aun mas nuestra labor, ya que se priorizaban los programas para directivos y mandos y mandos medios, tanto en los recursos como en las instalaciones para impartir la capacitación.

---

Lograr la reivindicación del personal sindicalizado como personas, trabajadores y servidores públicos, para quienes tienen que abrirse las oportunidades de desarrollo y superación, así como el reconocimiento dentro de la Administración Pública con un trato igual al del resto de los servidores públicos.

### **LECCIONES APRENDIDAS**

La principal lección, es tener la seguridad de que se pueden hacer cosas cuando se tiene la disposición y el compromiso de trabajo, poder compartir experiencias y conocimientos con otras personas mediante el trabajo en equipo y sobre todo poner en práctica los valores de respeto, confianza, compromiso y responsabilidad.

Sistematizar la experiencia, me permitió apropiarme aun mas de la concepción y metodología del programa, lo que representó un proceso de recorrer de manera crítica y constructiva el ambiente en que se da la experiencia, cuestionar también en algún momento los objetivos y la estrategia planteada y la necesidad de replantearla en situaciones críticas concretas.

La importancia de hacer el reporte fue sin duda recuperar la experiencia y los saberes del personal para convertir la búsqueda de conocimientos en un proceso creativo vinculado con una perspectiva de transformación personal, laboral y social.

La importancia de mi formación como psicóloga, ya que los conocimientos adquiridos en mi formación profesional fueron de gran utilidad y me enseñaron que la

---

---

formación del psicólogo es continua y permanente, y tiene que estar acorde a los tiempos de cambio, fue una gran experiencia de aprendizaje.



---

---

## REFERENCIAS

1. Aburto Muñoz Hilda. (1997). Estado, Régimen y Sistema Político: Nuevas pautas para la administración pública mexicana. *Revista de Administración Pública RAP*, 96, 19-33.
2. Acle Tomassini, Alfredo (1994) Retos y oportunidades de la Calidad Total, Grijalva, México.
3. Álvarez Medina, Lourdes y De la O Pérez, Claudia. (2005). Evaluación y Certificación de Competencias laborales en México: *el caso de las dependencias del gobierno federal*. *Contaduría y administración*, 216 13-34.
4. Ardila, Rubén (2003) Calidad de vida. *Revista Latinoamericana de Psicología*. No. 35 Vol. 2 <http://bases.bireme.br>. Consultada 17 de Noviembre 2007.
5. Arellano, David; Egaña, Rodrigo; Oszlak, Oscar y Pacheco, Regina. (2003). *De la Profesionalización de la Función Pública*. Caracas: CLAD/AECI/MAP/FIIAPP. Consultada en 19 de septiembre del 2007
6. Arias Galicia, L. Fernando y Heredia Espinosa, Víctor. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.

- 
7. Bailleres, Helguera, Enrique. (2004). Agenda de buen gobierno y régimen presidencial en el México de la alternancia. Tomado de la página [www.ijj.derecho.ucr.ac](http://www.ijj.derecho.ucr.ac), consultada el 17 de noviembre de 2007.
  
  8. Battista, Susana Carmen. (2007). Reflexiones Psicosociológicas sobre la cultura de la calidad y la innovación en la empresa. Tomado de la página <http://www.uniram.com.ar>. consultada el 5 de noviembre de 2007.
  
  9. Beckhard, Richard. (1973) Desarrollo Organizacional: Estrategias y modelos. México: Fondo Educativo Interamericano.
  
  10. Besterfield H., Dale (1995). Control de la calidad. (4ta Ed.) México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
  
  11. Burke, Warner. (1994). Warner Organization Development: A Process of Learning and Changing. Cambridge: Addison–Wesley.
  
  12. Cabrero Mendoza, Enrique y Contreras Camarena, José Antonio (comp.). (2003) Del Administrador al Gerente Público. México: Universidad Autónoma del Estado de México-Instituto Nacional de Administración Pública, 2003.
  
  13. Cadena Hinojosa, Cecilia. (2003). Servicio Civil de Carrera: Lecciones para el Futuro. Economía, Sociedad y Territorio, 14, 365-387.

- 
14. Cardona, Pablo y Chinchilla, Nuria. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard Business Review*. 89, 10- 19.
15. Carrillo Castro, Alejandro y Campero Cárdenas, Gildardo Héctor. (2003) La Reforma Administrativa en México desde la perspectiva de la formación de funcionarios públicos. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá.
16. Cepeda Islas, Susana. (2004). La influencia de las técnicas de cambio en la administración pública en México. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública Madrid, España.
17. Cepeda Islas, Susana. (2005). El Servicio Profesional de Carrera: ¿una alternativa para lograr la eficiencia de los servidores públicos? X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile.
18. Chiavenato, Idalberto. (1999) *Administración de los Recursos Humanos*. (5ta. Ed.). Santafé de Bogota: Mcgraw-Hill.
19. CONOCER. (1999). *Estudio de Análisis Ocupacional: Visión General*. México: CONOCER.

- 
20. Dessler, Gary. (1994) *Administración de Personal*. México. Prentice Hall.
21. Diario Oficial de la Federación (DOF) 25 de febrero de 2003.
22. Dussauge Laguna, Mauricio I. (2005) *Sobre la Pertinencia del Servicio Profesional de Carrera en México*, Tomado de la página de El Colegio de México: <http://revistas.colmex.mx>, consultada el 19 de noviembre de 2007.
23. Fócil Ortega, Mario Alberto. (2003a), *La Nueva Cultura Laboral. Una Estrategia de Cambio en la Gestión*. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá.
24. Fócil Ortega, Mario Alberto. (2003b). *El servicio profesional de carrera en México: Las implicaciones en la operación del nuevo modelo de la administración del personal público*. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 2003.
25. Frankl, Víctor. (1996). *El Hombre en busca de su sentido*. Barcelona: Herder.
26. Gaito, Horacio. García Fronti, Inés M. y García Fronti, Javier. (2002) *Administración de Recursos Humanos con Access y Excel: Herramientas para la pequeña y mediana Empresa*. Buenos Aires

- 
27. García Ayala, José Francisco. (1997). La profesionalización y el servicio civil de carrera como instrumentos en la modernización de la Administración Pública en Colima 1979 – 1997. Tesis inédita. Tomado de la página de la Biblioteca Virtual de la Universidad de Colima: [http://digeset.ucol.mx/tesis\\_posgrado](http://digeset.ucol.mx/tesis_posgrado), consultada en enero de 2008.
28. García de Alba Zepeda, Carlos y Vergara Blanco, Rodolfo. (2002). Las Reformas de Segunda Generación y la Búsqueda del Buen Gobierno: El Caso de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales SEMARNAT. VII Congreso Internacional del CLAD sobre La Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa, Portugal.
29. García de Alba Zepeda, Carlos. (2001). Los nuevos rumbos de la Gestión y la Política Ambiental Innovación gubernamental: el caso del medio ambiente y recursos naturales en México Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales SEMARNAT. VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Buenos Aires, Argentina.
30. Giraldo, Cristina. (2001). La importancia de la profesionalización de las organizaciones del “Tercer Sector”. Tomado de la página de El Colegio Mexiquense: <http://www.cmq.edu.mx>, consultada en enero de 2008.
31. Gore, Ernesto. (1998) La educación en la empresa. Buenos Aires: Granica.

- 
32. Grados, Jaime. (2007) Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Trillas.
33. Guerrero Orozco, Omar. (1997). La carrera administrativa en México: Entre la policy y la política. Administración Pública. México. INAP.
34. Guerrero, Carolina y Miranda, Montserrat (2004). Aplicación del Modelo de Competencias Laborales en la Gestión de Recursos Humanos en 2 Empresas. Descripción y Evaluación de su Funcionamiento. Tesis inédita. Tomado de la página de la Universidad de Chile.
35. Gutiérrez, Mario (2006) Administrar para la Calidad. México, Limusa.
36. Hernández Sánchez, María de los Ángeles. (2003). Diagnóstico de la situación actual de la Semarnat. Documento de Trabajo.  
<http://www.semarnat.gob.mx/informacionambiental>.
37. Ibarra Almada, Agustín. (1996). El sistema normalizado de competencia laboral", en Antonio Argüelles (compilador), Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. México. Limusa-Noriega.
38. Instituto Mexicano de Normalización y Certificación. (2001). Norma ISO 9000: 2000 Sistema de Gestión de la Calidad-Fundamentos y Vocabulario. México: Instituto Mexicano de Normalización y Certificación.

- 
39. Instituto Nacional de Ecología (INE) (2001) Antecedentes históricos de la política ambiental en México 1994 1995 Los primeros retos. <http://www.ine.gob.mx>. 1° de octubre 2006.
40. Ishikawa, Kaoru. 1986 ¿Qué es el control de Calidad? La Modalidad Japonesa Norma. México.
41. Juran, J. M. y Gryna, F.M. (1998). Análisis y planeación de la calidad. (3ra Ed.) México: McGraw Hill.
42. Kras, Eva. (2000) La administración mexicana en transición. (2da Ed.) México: Iberoamérica.
43. Levy García, José de Jesús C. y Pineda Morín, Abdies. (2003). La Redefinición de Las Relaciones Laborales en la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales: Una tensión productiva. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Panamá.
44. Ley del Servicio Profesional de Carrera, Diario Oficial de la Federación, 10 de abril 2003 Martínez Puón (2003), "¿Servicio profesional de carrera para qué? Apuntes para su desarrollo e institucionalización en México" en VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá.

- 
45. Lira Zalaquett Carlos y Ramírez Guerra (2005) Carlos Gestión por Competencias Fundamentos y Bases para su Implantación. Tesis De Grado. Universidad de los Lagos, Depto. Gobierno y Empresa, Campus República Santiago De Chile.
46. Martínez Puón, Rafael. (2003) ¿Servicio profesional de carrera para qué? Apuntes para su desarrollo e institucionalización en México. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Panamá: 28-31.
47. Mertens, Leonard (1996 ): Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos, Cinterfor, Colombia.
48. Mertens, Leonard. (1999). La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
49. Morfin, Antonio (1996) La Nueva Modalidad Educativa: Educación Basada en Competencias. CONALEP. México. Limusa.
50. Pardo María del Carmen (2005) El servicio profesional de carrera en México El Colegio de México X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile.



- 
51. Pinto Villatoro, Roberto. (1992). Proceso de capacitación. (2da Ed.) México: Diana.
52. Poder Ejecutivo Federal (2001). Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. México. Presidencia de la República. 2001.
53. Poder Ejecutivo Federal. (2001) Plan Nacional de Desarrollo de Ernesto Zedillo (1994-2000). México: Presidencia de la República.
54. Rodríguez Estrada, Mauro. (1988). Motivación para el trabajo. México-Santa Fe de Bogotá: Manual Moderno.
55. Roel Rodríguez, Santiago. (1998). Estrategias para un Gobierno competitivo. México: Castillo, 1998.
56. Sánchez González, José Juan, (2004). Reforma, Modernización e Innovación en la Historia de la Administración Pública en México. México: Instituto de Administración pública del Estado de Quintana Roo.
57. Secretaría de la Contraloría General de la Federación, Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000. México. 1990.
58. Siliceo Aguilar, Alfonso. (2003). Capacitación y adiestramiento de personal. México: Limusa.

- 
59. Uvalle Berrones, Ricardo (coord.). (1999). *Visión multidimensional del servicio público profesionalizado*. México: Plaza y Valdés.
60. Valdez, Luigi (1997) *Conocimiento es futuro*. México, Centro para la Calidad total y la competitividad (CONCAMIN).
61. Wendell L., French y Bell Jr., Cecil H. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Prentice Hall Pearson.
62. Werther, William B. y Davis Keith (2007) *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México Mc. Graw Hill.
63. Zárate Castillo, Arturo. (2003). *La Ley de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*. Cuestiones constitucionales No. 9. Tomado de la página de la Universidad Autónoma de México: [www.ejournal.unam.mx](http://www.ejournal.unam.mx)., consultada el 12 de noviembre de 2007.

**ENCUESTA DEL PERSONAL SINDICALIZADO**  
**Anexo 1**

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

Nombre: \_\_\_\_\_  
Nombre(s) Apellido Paterno Apellido Materno

Sexo: Masculino ( ) Femenino ( ) Estado Civil: \_\_\_\_\_

R.F.C.: \_\_\_\_\_ CURP: \_\_\_\_\_

Lugar de Nacimiento: \_\_\_\_\_

Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_ País: \_\_\_\_\_ Nacionalidad: \_\_\_\_\_

Domicilio Particular: \_\_\_\_\_  
Calle Número /exterior-interior Localidad / Colonia

C.P. Delegación / Municipio Estado País

**DEPENDIENTES:**

Datos del cónyuge y/o dependientes económicos:

NOMBRE	EDAD	SEXO		PARENTEZCO
		Masc.	Fem.	

**ESCOLARIDAD**

Señale el grado último de estudio y el área:

NIVEL	Completa	Incompleta	Fechas
Primaria	_____	_____	_____
Secundaria	_____	_____	_____
Preparatoria	_____	_____	_____
Carrera Técnica en: _____	_____	_____	_____
Licenciatura en: _____	_____	_____	_____
Posgrado en: _____	_____	_____	_____
Otra (especifique cuál): _____	_____	_____	_____

¿Domina algún idioma?, (especifique cuál y en que grado): \_\_\_\_\_

Paquetería de computo que maneja: \_\_\_\_\_

Actualmente ¿le interesaría seguir estudiando?: SI ( ) No ( )

Explique en qué y por qué: \_\_\_\_\_



Ha desempeñado algún Puesto o cargo sindical: Sí ( ) No ( )

Puesto o cargo	Sindicato	Dependencia	Fechas

Durante el tiempo que ha trabajado en el sector público ha tenido algún ascenso o promoción por escalafón: Sí ( ) No ( )

Dependencia	Puesto y Nivel	Promoción

### CAPACITACIÓN:

Cursos o eventos de capacitación a los asistió los últimos tres años:

Nombre del curso	Institución que lo impartió	Fecha(s)	Constancia	
			Sí	No

¿Considera que cuenta con los conocimientos, capacidades y destrezas necesarios para realizar su trabajo?: Sí ( ) No ( )

¿En que temas le interesa capacitarse para mejorar su desempeño laboral y personal?: \_\_\_\_\_

¿Ha solicitado beca para realizar algún estudio?: Sí ( ) No ( )

Tipo de beca	Estudios realizados	Duración	Fechas	Institución en la que estudió	Institución o Dependencia que otorgó la beca

\_\_\_\_\_  
Lugar y Fecha

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del encuestador

**CIRCULOS DE AUTODESARROLLO INTEGRAL DEL PERSONAL SINDICALIZADO  
Anexo 2**

**FICHA DE REGISTRO DEL PERSONAL**

**Subsecretaria, Instituto u Homólogo:** \_\_\_\_\_

**Dirección General, :** \_\_\_\_\_

**Dirección de Área:** \_\_\_\_\_

No.	Nombre	Nivel	Jefe Inmediato Nombre y Puesto	Principales actividades que realiza *	Escolaridad	Sección Sindical	Horario laboral

\*Se debe especificar la actividad **principal**

- |   |  |                         |  |
|---|--|-------------------------|--|
| • Secretariales                               | • Chofer                                       | • Mantenimiento         | • Capturista                                 |
| • Archivo                                     | • Analista (especificar de qué)                | • Compras               | • Indefinido (no se sabe que es lo que hace) |
| • Control de Documentos (recepción y entrega) | • Auxiliar administrativo (especificar en qué) | • Habilitación de aulas | • Otro especificar                           |
| • Mensajería                                  |  | • Telefonista           |  |









# cecal

**Centro de Capacitación en Calidad**

Nombre del Curso:

---

Nombre del Instructor:

---

Lugar:

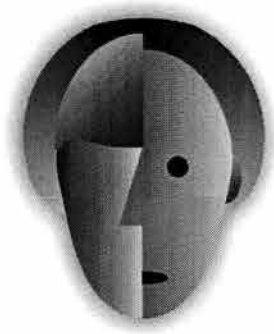
---

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_



Esta información es para ti,  
despéndela por la línea punteada.

¡Esperamos te sea útil!



CECAL  
Av. San Jerónimo No. 458 Planta Baja  
Col. Jardines del Pedregal  
Tel. 5490-2192

www.semarnat.gob.mx



Valorar los servicios que otorgamos,  
nos ayuda a mejorar.

#### Anexo 4

Nombre del Participante: \_\_\_\_\_

Nombre del Curso o Taller: \_\_\_\_\_

Marcas con una "X" la casilla que represente mejor  
tu opinión acerca de los siguientes factores.

#### Del Curso

-Cumplimiento de objetivos 4 5 6 7 8 9 10

-Utilidad 4 5 6 7 8 9 10

-Oportunidad 4 5 6 7 8 9 10

#### Del Instructor

-Conocimiento y dominio  
del tema 4 5 6 7 8 9 10

-Claridad de la exposición 4 5 6 7 8 9 10

-Uso de ejemplos adecuados  
a tu trabajo 4 5 6 7 8 9 10

-Calidad de los apoyos  
visuales 4 5 6 7 8 9 10

-Utilidad del material impreso 4 5 6 7 8 9 10

#### De los servicios.

-Cafetería 4 5 6 7 8 9 10

-Equipo 4 5 6 7 8 9 10



ESCC-2003

“Hagamos de la evaluación  
un hábito y una responsabilidad.”

Tus comentarios

puedes

realizarlos

en la parte

posterior

de esta hoja.

Pasa a la página  
siguiente...



La información que se solicita, será utilizada  
para acciones de mejora.

¡Fortalezcamos a nuestra Institución!

<b>Del curso</b>		<b>Del Trato</b>
¿Se cumplieron los objetivos del curso/taller? (Si) (No)	Resolvió dudas o aclaró conceptos durante los recesos? (Si) (No)	¿Estableció al inicio del evento reglas claras para su operación? (Si) (No)
¿La secuencia de los temas fue adecuada para lograr los objetivos del curso/taller? (Si) (No)	<b>De la puntualidad</b>	¿Fue siempre amable con los participantes? (Si) (No)
<b>Del expositor</b>	¿Fue siempre puntual? (Si) (No)	¿Fue estricto en relación al cumplimiento de las reglas establecidas durante la acción de capacitación? (Si) (No)
¿Conocía y dominaba el tema? (Si) (No)	¿Verificó con anticipación si las instalaciones y el equipo estaban en las condiciones idóneas para el desarrollo de la actividad? (Si) (No)	<b>De la evaluación</b>
¿Claridad en la exposición? (Si) (No)	<b>De los materiales de apoyo</b>	¿Destinó el tiempo suficiente para realizar la evaluación? (Si) (No)
¿Propició la participación del grupo? (Si) (No)	El material utilizado para las presentaciones fue:	¿Desarrolló alguna técnica especial para la evaluación con los participantes? (Si) (No)
¿Utilizó ejemplos claros y accesibles? (Si) (No)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legible (Si) (No)</li> <li>• Contenidos claros (Si) (No)</li> <li>• Contenidos acordes al curso (Si) (No)</li> </ul>	¿Resolvió satisfactoriamente la evaluación aplicada a los participantes? (Si) (No)
¿Respondió con claridad las preguntas planteadas por el grupo? (Si) (No)	¿La carpeta contaba con información adicional que le permitirá al participante la consulta posterior? (Si) (No)	
¿Permitía expresar abiertamente las opiniones de los participantes? (Si) (No)		
¿Fue amena su presentación? (Si) (No)		
Su tono de voz permitió atraer la atención del grupo (Si) (No)		



# cecal

**Centro de Capacitación en Calidad**

Nombre del Curso:

---

Nombre del Instructor:

---

Lugar:

---

Fecha: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

Nombre del Coordinador:

---



## Anexo 6

# ANALISTAS

Características del grupo: Interés y entusiasmo por su trabajo, deseos de superación, mayor disposición a cooperar y participar, analíticos y críticos con su trabajo, tienen definidas sus responsabilidades y sus actividades, se sienten más satisfechos con su trabajo.

TRÁMITES QUE REALIZAN:	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN:
Contratación de nuevo personal Pago de pasajes urbanos Seguro de gastos médicos mayores Pagos de quinquenios Atención a prestadores de servicio social Elaboración de hojas de servicios Viáticos y pasajes Evaluación de candidatos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recaba o recibe documentación.</li> <li>▪ Verifica o analiza información con base en los lineamientos, requisitos y procedimientos establecidos.</li> <li>▪ Registra o captura información en base de datos.</li> <li>▪ Elabora oficios, documentos, formatos, reportes o informes necesarios.</li> <li>▪ Recaba firmas.</li> <li>▪ Turna o envía oficios, documentos, reportes o informes a las áreas correspondientes.</li> <li>▪ Archiva acuses e información.</li> <li>▪ Elabora o prepara informes y reportes sobre su materia de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejo del equipo de oficina: teléfono, fax, copiadora.</li> <li>▪ Computación Manejo de Office: Word, Excel, Power Point, Access, Outlook, en todos los niveles,</li> <li>▪ Específico: Programación, visual FoxPro S.O, Cliper versión 5.2, Delphi versión 4.0, Oracle Ortografía y Redacción Atención y trato al público</li> <li>▪ Archivo y manejo de la documentación</li> <li>▪ Relaciones humanas</li> <li>▪ Comunicación eficaz</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Actualización en la normatividad, procedimientos administrativos y estructura programática.</li> </ul>

### Principales Problemas:

- Falta de material de oficina para realizar el trabajo
- Mobiliario y equipo: equipo obsoleto y que no funciona, no se cuenta con computadoras, impresoras, maquinas de escribir para agilizar el trabajo, falta de archiveros, escritorios, sillas.
- Trabajo en equipo: Existen conflictos interpersonales que afectan las relaciones laborales, falta de coordinación y comunicación tanto al interior del área como con otras áreas.
- Métodos de Trabajo: No se cuenta con información para la realización de los trámites que se realizan en las áreas, existe un exceso de pasos y controles, falta de organización para el trabajo, tiempo excesivo de documentos en firma, retrabajos por falta de supervisión en el procesamiento de la información, no cuentan con autorización para fotocopiar los documentos falta de presupuesto y movimiento de partidas presupuestales para actuar.
- Dirección: No existe comunicación de los jefes hacia el personal de base, falta de precisión en las instrucciones, discriminación del personal de base.
- Personal: El personal no el equipo de oficina (copiadora, fax, correo electrónico, etc., devolución y retrabado por documentos por problemas de redacción y ortografía, falta de aprovechamiento de los recursos por desconocer el manejo de la computadora, desconocimiento de la normatividad, procesos y procedimientos administrativos de las áreas

## ARCHIVO Y CONTROL DE DOCUMENTOS

### Control y Gestión de Documentos

Características del grupo: Tiene amplia experiencia en su trabajo y les gusta, su trabajo es muy concreto e individual, sin embargo, dependen de las áreas para poder realizarlo, su función y sus actividades han ido cambiando, por el manejo electrónico de la información, actualmente reciben y controlan los documentos, pero no le dan seguimiento, están concientes de que requieren actualizarse para hacer mas eficiente su trabajo, están interesados en capacitarse en la nueva Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información gubernamental.

TRÁMITES QUE REALIZAN:	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN:
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Archivo y control de documentos</li><li>▪ Correspondencia</li><li>▪ Mensajería</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Recibe información</li><li>▪ Registra la información</li><li>▪ Turna</li><li>▪ Archiva</li><li>▪ Lleva el control del archivo del área en que labora.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Manejo del equipo de oficina: computadora, impresoras, fax, copiadora, etc.</li><li>▪ Manejo de Office: Word y Excel en todos los niveles.</li><li>▪ Ortografía y redacción</li><li>▪ Ley Federal de Transparencia y Acceso a Información gubernamental</li><li>▪ Sistemas de archivo y control de documentos</li><li>▪ Comunicación eficaz</li><li>▪ Trabajo en equipo</li></ul>

#### Principales Problemas:

- Falta de material de oficina para realizar el trabajo y apoyo económico para transporte.
- Mobiliario y equipo: Falta computadoras para agilizar el trabajo, ocasiona retraso en la captura y retraso en la entrega de documentación.
- **Trabajo en equipo.** Falta de comunicación y de coordinación entre las direcciones
- **Métodos de trabajo:** Entrega de documentos incompletos, sin la información o los datos requeridos, o entregados a destinos diferentes, retraso en el registro de captura, lo que dificulta la entrega el mismo día.
- **Dirección:** Los jefes no tienen claro cuáles son nuestras actividades 3
- **Personal:** Desconocimiento de la normatividad sobre administración de documentos, formatos mal llenado y con errores de ortografía, retraso en la entrega de documentos por desconocimiento del manejo de la computadora
- administrativos de las áreas

## **Secretarial**

Características del grupo: Existen viejos conflictos personales que afectan el desarrollo y el ambiente de trabajo, su función y actividades se han ido reduciendo de manera notable, a partir del uso de la computadora, existe una gran diferencia entre las participantes con relación al nivel de responsabilidad y a las actividades que realizan en sus áreas de trabajo. Un alto porcentaje se dedica únicamente a la recepción y registro de documentos y a la elaboración de valijas, volantes y oficios, han perdido el interés por su trabajo por falta de reconocimiento y las actitudes de sus jefes, a partir de los eventos de capacitación, analizarán por qué se han reducido sus funciones para identificar alternativas.

<b>TRÁMITES QUE REALIZAN:</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>	<b>REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Control de gestión</li> <li>▪ Correspondencia</li> <li>▪ Elaboración de documentos</li> <li>▪ Captura de datos</li> <li>▪ Atención telefónica</li> <li>▪ Archivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Recibe y registra la correspondencia.</li> <li>○ Recibe y envía documentos</li> <li>○ Registra y consulta citas y compromisos con su jefe</li> <li>○ Mecanografía o captura documentos</li> <li>○ Archiva documentos</li> <li>○ Realiza y atiende llamadas telefónicas</li> <li>○ Apoya los trámites administrativos de su área.</li> <li>○ Solicita y controla papelería y consumibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Manejo del equipo de oficina como computadora, impresoras, fax, copiadora, etc.</li> <li>○ Computación: Manejo de Office: Word, Excel, Power Point, Access, Outlook, en todos los niveles.</li> <li>○ Sistemas de archivo y control de documentos</li> <li>○ Ortografía y redacción</li> <li>○ Organización de agenda</li> <li>○ Atención y trato al público</li> <li>○ Comunicación eficaz</li> <li>○ Trabajo en equipo</li> </ul>

**Principales Problemas:**

- Falta de material de oficina para realizar el trabajo.
- Mobiliario y Equipo: Se tiene equipo que no funciona, falta computadoras, impresoras, maquinas de escribir para agilizar el trabajo, archiveros, escritorios, sillas.
- Trabajo en equipo: Falta de comunicación entre el personal de confianza y de base y de coordinación al interior del área y con otras direcciones, conflictos interpersonales que afectan las relaciones de trabajo.
- Métodos de trabajo: Información incompleta, que ocasiona retraso en el registro o captura de la información, información tardía e incompleta y saturación de trabajo
- Dirección: Mal trato de los jefes, rotación del personal, cambio de jefes, desinterés por el trabajo del personal de base, trato desigual entre trabajadores de base y confianza
- Personal: Falta de actualización del personal secretarial, falta de conocimientos en computación, problemas de redacción y ortografía.
-

## **AUXILIARES ADMINISTRATIVOS**

Características del grupo: Actividades son muy variadas, interés en capacitarse, necesidad de reconocimiento y valoración de su trabajo en sus áreas, menosprecio por las actividades que realizan, tienen claro que hacer, pero no existe un orden o secuencia de actividades, deseos de participar

<b>TRÁMITES QUE REALIZAN:</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>	<b>REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN:</b>
Habilitación de aulas Atención a órdenes de servicio Entrega de papelería Mensajería Fotocopias Gestión <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoyo varios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recibir y entregar correspondencia</li> <li>▪ Fotocopiar y engargolar documentos</li> <li>▪ Mantener y reportar fallas equipos</li> <li>▪ Archivar documentación</li> <li>▪ Apoyar la realización de eventos</li> <li>▪ Realizar la gestión de trámites administrativos</li> <li>▪ Apoyar en la recepción, almacenamiento, control y entrega de papelería, materiales y equipo</li> <li>▪ Operar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejo del equipo de oficina: computadora, impresoras, fax, copiadora, etc.</li> </ul> Computación: Manejo de Office: Word y Excel en todos los niveles. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ortografía y redacción</li> <li>▪ Mecánica automotriz</li> <li>▪ Mecanografía</li> <li>▪ Sistemas de archivo y control de documentos</li> <li>▪ Normas y procedimientos administrativos de la Secretaría</li> <li>▪ Llenado de formatos administrativos</li> <li>▪ Estructura de la Secretaría y ubicación de las áreas</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> </ul>

**Principales Problemas:**

- Falta de material de oficina para realizar el trabajo.
- Mobiliario y Equipo: Se tiene equipo que no funciona, falta computadoras, impresoras, maquinas de escribir para agilizar el trabajo, archiveros, escritorios, sillas.
- Trabajo en equipo: Falta de comunicación entre el personal de confianza y de base y de coordinación al interior del área y con otras direcciones, conflictos interpersonales que afectan las relaciones de trabajo.
- Métodos de trabajo: Información incompleta, que ocasiona retraso en el registro o captura de la información, información tardía e incompleta y saturación de trabajo
- Dirección: Mal trato de los jefes, rotación del personal, cambio de jefes, desinterés por el trabajo del personal de base, trato desigual entre trabajadores de base y confianza
- Personal: Falta de actualización del personal secretarial, falta de conocimientos en computación, problemas de redacción y ortografía.