



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Estudios Superiores Iztacala

---

*La Función del Psicólogo en el  
Área de Recursos Humanos de una  
Institución Desconcentrada del Gobierno Federal*

Reporte de Trabajo Profesional

Que Para Obtener El Título De  
*Licenciada en Psicología*

Presenta

Emma Costal Medellín

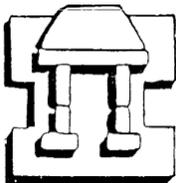
Asesor

*Lic. Isaac Pérez Zamora*

Dictaminadores

Lic. Alejandro Velasco Rivera

Lic. Jorge Montoya Avecías



Tlalnepantla, Estado de México, Agosto 2004

---



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.

Antes,  
como está escrito:  
"Cosas que ojo no vió, ni oreja oyó,  
Ni han subido en corazón de hombre,  
Son las que Dios ha  
preparado para aquellos  
que le aman"  
Amén  
(1ª de Corintios 2:9)



*Emma Costal Medellín*  
emmacm@cfc.gob.mx

## Agradecimientos

A mi padre Dios, por acompañarme y nunca dejarme de su mano, porque sólo así he podido tener la convicción de que: "Todo lo puedo en Cristo que me fortalece"  
(Filipenses 4:13)

A mi mamá

*por su infinito amor, por su ejemplo y por creer en mí.*

A mi papá

*por su especial manera de demostrarme su cariño y por ser mi modelo de esfuerzo y superación.*

A mis hermanos

por orden de aparición en esta vida: Rosa, Manuel, Rocío e Isolino, por su cariño, ayuda y cuidarme tanto.

A quien fue como mi hermano y le guardo un recuerdo de gratitud, Memo.

A mis sobrinos, por su apoyo y sus porras

A Isaac, por su orientación, apoyo, tiempo y por confiar en mí.

A mis dictaminadores por sus aportaciones para enriquecer este trabajo.

## Índice

	Página
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	II
<b>RESUMEN</b>	IV
<b>INTRODUCCIÓN</b>	V
<b>CAPÍTULO I: Situación de la actividad del psicólogo en el campo organizacional</b>	1
1.1 Antecedentes de la Psicología Organizacional	3
1.2 Campo de acción del psicólogo organizacional	14
1.3 Perfil profesional del psicólogo organizacional	16
<b>CAPÍTULO 2: La función del psicólogo en la instrumentación del Proceso de Capacitación en una institución de la Administración Pública Federal</b>	22
2.1 Factores que impulsan el proceso de cambio en la Administración Pública Federal	23
2.2 Factores que obstaculizan los procesos de Cambio en la Administración Pública Federal	24
2.3 Los modelos de capacitación en las organizaciones	25
2.4 El Sistema Integral de Formación y Capacitación de la Administración Pública Federal	28
<b>CAPÍTULO 3: La función del psicólogo en la Secretaría de Economía del Gobierno Federal</b>	42
3.1 Aspectos generales de la Comisión Federal de Competencia de la Secretaría de Economía	42
3.2 Descripción de las funciones del psicólogo en la estructura organizacional de la Comisión Federal de Competencia	48
3.3 Descripción y perfil del puesto de Dirección de Desarrollo Organizacional	49
3.4 Norma Técnica de Competencia Laboral para la Administración de la Capacitación (CONOCER)	55
<b>CAPÍTULO 4: Reporte de actividades desarrolladas por el psicólogo en la Comisión Federal de Competencia</b>	58
4.1 Antecedentes de la actividad del psicólogo en la implementación del proceso de capacitación en la Comisión Federal de Competencia	58
4.2 Desarrollo del Plan Institucional de Formación Integral del Personal (PIFI) 2003	61
4.3 Informe del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) 2004	70
<b>CONCLUSIONES</b>	73
<b>REFERENCIAS</b>	80
<b>ANEXOS</b>	84

# R E S U M E N

En este reporte de trabajo profesional se plantea la importancia de aplicar en las organizaciones de todo tipo, los conceptos y herramientas derivadas de la psicología organizacional para contribuir a su estrategia de cambio y así enfrentar los retos que les presenta el entorno.

Dentro del ámbito de la psicología organizacional, se concibe a la capacitación como una herramienta que facilita el desarrollo del personal que soporta los procesos de cambio en las organizaciones. Se describen las funciones desempeñadas y algunos resultados obtenidos con la participación del psicólogo en una dependencia del Gobierno Federal, en la implementación del Sistema Integral de Formación y Capacitación de la Administración Pública Federal, así como la orientación de este sistema para cumplir con la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

Entre las actividades descritas están: el Diagnóstico de necesidades de capacitación con enfoque a cobertura de perfil y evaluación del desempeño; el diseño y desarrollo del Plan Institucional de Formación Integral; el diseño, documentación e implementación del procedimiento para desarrollar el procedimiento de capacitación, dentro de un Sistema de Administración de la Calidad, certificado en la Norma ISO 9001:2000. Los resultados de estas actividades se refieren al cumplimiento de metas, aplicación de los conocimientos adquiridos por los capacitados, mejoras en los procesos de trabajo reflejados en un incremento en los índices de calidad por disminución en el porcentaje de producto no conforme. Se plantea que es necesario reforzar la etapa de evaluación del impacto de la capacitación en términos del retorno de la inversión.

Por último, se señala que el campo de acción del psicólogo en las organizaciones es amplio. Actualmente, su participación resulta muy importante para contribuir al logro de los objetivos de modernización y gobierno de calidad y profesional de la Administración Pública Federal.

---

## Introducción

Con el crecimiento de la globalización y los cambios ocurridos a nivel nacional e internacional, las funciones y los roles de las organizaciones y de los estados se han transformado sustancialmente. Las necesidades que las empresas y gobiernos han requerido cubrir para facilitar que la sociedad se beneficie de la globalización son la reinención administrativa, el desarrollo de las capacidades del personal y la innovación tecnológica. Por ello, han implementado cambios organizacionales que buscan la mejora de su efectividad.

Entre las estrategias adoptadas por las organizaciones se identifica el auge de los modelos de calidad y de excelencia organizacional, ambas orientadas a la satisfacción de las expectativas de los clientes y en consecuencia, al desarrollo de la gente que integra esas organizaciones. De Dommartin (2003) señala que debe suprimirse la práctica de separar la planeación del trabajo del proceso de formación de la gente que lo ejecuta, ya que esta separación induce a generar un desperdicio: desaprovechar el talento del personal. Plantea el autor que antes de hacer el producto o servicio, se haga a la gente.

Debe señalarse que los procesos de cambio enfocados hacia la calidad o a la excelencia organizacional se adoptaron en la iniciativa privada, antes que en el sector gobierno. La innovación en el sector privado y en el público enfrenta grandes obstáculos, ya que afecta relaciones y conductas establecidas. En la Iniciativa privada, la innovación presenta como ventaja que sus resultados finales se reflejen en un incremento en las utilidades y un liderazgo en el mercado, razón que facilita que los empresarios la valoren, promuevan e inviertan en ella. En el gobierno, se creía que

---

este tipo de prácticas no eran aplicables e inútiles, aunado a que si los resultados de la innovación pudiera generar recompensas financieras, éstas serían para el Estado y no para las personas que participan en los programas de innovación. Esta situación obstaculiza que los responsables de su implementación perciban el proceso de modernización como necesario, positivo y motivante.

Los impulsores de la modernización del Estado han asumido un reto que implica: la adecuación y mejora de enormes estructuras administrativas, el desarrollo de nuevas competencias del personal, la optimización de escasos recursos presupuestales y la total reinversión tecnológica de los procedimientos de trabajo. El reto demanda fortalecer a las instituciones, desarrollar la capacidad de los recursos humanos y el mantenimiento continuo de la mejora tecnológica.

Tocante a la innovación gubernamental, los expertos señalan que para instalar y mantener un proceso de cambio es imprescindible modernizar y reorientar en primer término a la infraestructura que soporta a las áreas de recursos humanos. El área de recursos humanos debe convertirse en una fuerza para el cambio; debe tomar la delantera en proveer de información a los otros funcionarios de la institución, servir mejor a sus clientes y convertirse en el catalizador del cambio, tanto cultural como de estilo de trabajo. Kemp (2003) enfatiza que la clave fundamental del éxito del área de recursos humanos es asegurar que el desempeño de los individuos y de los equipos de trabajo sea medido y que el personal se encuentre permanentemente capacitado y motivado.

Así también, D'Auray (2003) en su reporte del proceso que llevó a cabo en Canadá para transformar los servicios del gobierno al centrarlos en la ciudadanía, menciona que la capacidad del Estado para cubrir las necesidades de la sociedad depende de la calidad de la gente y que por ello la estrategia que adoptaron en ese país se centró en la gente, en los procesos y en la tecnología, con el principal objetivo de desarrollar una fuerza de trabajo ágil y con alta capacidad de adaptación al cambio.

---

Ante estas condiciones, se pone de manifiesto que las organizaciones al revalorizar la importancia del personal en los procesos productivos y de servicios, implementan estrategias de cambio centradas en el personal y para ello, se han apoyado en las técnicas y herramientas que proponen disciplinas cuyo ámbito de estudio es el factor humano, como lo es la psicología organizacional.

Gracias a la evolución que ha experimentado esta ciencia, en cuanto a sus aportaciones respecto al comportamiento humano en el trabajo, el campo de acción del psicólogo organizacional es sumamente amplio y su participación resulta necesaria en el diseño y dirección de las estrategias de cambio que requieren las organizaciones.

El proceso de cambio del Estado Mexicano ha requerido la participación del psicólogo organizacional. Un caso fue en la implementación del módulo “Dignificación, profesionalización y ética del servidor público”, del Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, cuyo objetivo fue promover el desarrollo de los recursos humanos que colaboraban en la Administración Pública Federal mediante su mejoramiento y bienestar, a través de la ejecución de actividades que aseguraran: una rigurosa selección de personal; el fortalecimiento de la capacitación como una inversión prioritaria; establecimiento de las condiciones para el desarrollo de una carrera en el ámbito de la administración pública; el reforzamiento de valores éticos; el esquema de compensación para un desempeño honesto, eficiente y responsable, así como la seguridad de un retiro digno.

Asimismo, la intervención del psicólogo organizacional es requerida para desarrollar las acciones que den continuidad al proceso de modernización del gobierno federal, enunciadas en la “Agenda Presidencial de Buen Gobierno” y fundamentadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, en cuanto a implementar en las dependencias la estrategia que permita atraer, retener y motivar a las mejores mujeres y los mejores hombres en el servicio público, garantizando que la administración pública transite sexenalmente con el mínimo trastorno y la máxima eficacia, y asegurando que, siendo políticamente neutra, se convierta en un factor estratégico de la competitividad del país.

---

La psicología organizacional es una disciplina que recientemente ha tomado gran auge por el impacto de sus aportaciones a los procesos de cambio de una organización. Respecto al campo de acción de esta ciencia, se identifica en la bibliografía revisada cierta consistencia en incluir a los procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño. Por lo que toca a la posición del psicólogo en la estructura ocupacional de la empresa, se muestra que el psicólogo organizacional, como todo profesional egresado de la licenciatura, requiere continuar su formación, actualizarse o especializarse en la disciplina, desarrollar su trabajo en forma multidisciplinaria, considerando las aportaciones de las nuevas disciplinas, modelos como los de calidad total, aprendizaje organizacional, entre otras áreas, para lograr posicionar su función en la estructura, generando los resultados que contribuyan a los objetivos estratégicos de la empresa.

Dada la importancia del rol del profesional de la psicología, con sus aportaciones como especialista en el comportamiento organizacional, para el movimiento de innovación gubernamental que se está implementando en México, se presenta como objetivo de este trabajo reportar las actividades del psicólogo organizacional durante el periodo 2003-2004, en el desarrollo del proceso de capacitación del personal de la Comisión Federal de Competencia, órgano desconcentrado de la Secretaría de Economía.

En el capítulo 1, se plantea la definición y concepto de la psicología organizacional, ámbito de acción y perfil del profesional que aplica sus principios en las organizaciones.

En el capítulo 2, se describen los factores que impulsan y obstaculizan a los procesos de cambio en la Administración Pública Federal, así como los modelos de capacitación que adoptan las organizaciones y específicamente el Sistema Integral de Formación y Capacitación que instrumentó la Administración Pública.

En el capítulo 3, se señala la función que desempeña el psicólogo en la institución en la que se generó el reporte de trabajo profesional, a través de la descripción de la

---

organización, del puesto, del perfil del ocupante y de algunos aspectos de la Norma Técnica de Competencia Laboral para la Administración de la Capacitación que emitió el Consejo de Normalización y Certificación de competencia Laboral (CONOCER)

Finalmente, en el capítulo 4 se detallan las actividades profesionales del psicólogo desarrolladas en la Comisión Federal de Competencia, con las cuales se implementó el Plan Institucional de Formación Integral (PIFI). Este apartado lo forman los reportes del diagnóstico de necesidades de capacitación y del PIFI, así como el procedimiento de capacitación registrado en el Sistema de Administración de la Calidad.

Por último se presentan las conclusiones derivadas del análisis de las actividades realizadas, así como una propuesta de acciones de mejora.

# Situación de la Actividad del Psicólogo en el Campo Organizacional

*“La ciencia más útil es aquella cuyo fruto es el más comunicable”*

Leonardo Da Vinci

**E**l mundo experimenta cambios radicales y vertiginosos en todos los ámbitos. Las nuevas relaciones de producción, circulación y distribución configuran una economía globalizada sumamente competitiva que demanda una evolución en las organizaciones, tipo y contenido del trabajo. Por lo tanto, la organización de los nuevos procesos de producción requieren de una revalorización del capital humano, exige ahora en los perfiles de los puestos la cobertura de nuevas competencias cognitivas, sociales y tecnológicas que faciliten a los colaboradores adaptarse a constantes cambios estructurales, a desarrollar diversas y diferenciadas actividades. Las empresas requieren así, de recursos humanos altamente calificados, responsables de desempeñar un puesto con la capacidad de analizar y mejorar el proceso en el que participan.

Esta transformación origina la necesidad de implementar nuevos modelos de Dirección de Recursos Humanos. En las últimas décadas las acciones se han distinguido esencialmente por el cambio en la concepción del personal que integra a las organizaciones, que deja de entenderse como un costo, para considerarse como un

recurso estratégico en todas sus actividades. La incorporación del punto de vista estratégico de este recurso, implica la aparición de una nueva perspectiva, de naturaleza interdisciplinaria, que subraya así la importancia estratégica del personal como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas. León (2001) plantea que la Dirección Estratégica de Recursos Humanos (DERH) deja el enfoque tradicional, centrado en los costos de personal y evoluciona hacia una gestión estratégica en la que los recursos humanos juegan un papel esencial para el logro de objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de un proceso de creación de valor agregado. Este planteamiento implica que la nueva Dirección Estratégica de Recursos Humanos necesite de profesionales especialistas en el desarrollo de la organización, centrado principalmente en la dimensión conductual, a través de la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas y herramientas que faciliten un desempeño efectivo del personal que colabora en la empresa, para alcanzar los objetivos preestablecidos por la misma.

Para definir la estrategia de recursos humanos, resultan valiosas las aportaciones derivadas de la psicología organizacional. Zepeda (1999) considera que las contribuciones de esta disciplina las pueden utilizar organizaciones de todo tipo: empresariales, gubernamentales, sociales, de beneficencia, políticas o religiosas, para manejar aspectos como: a) que el personal adopte la filosofía, eleve su productividad y mejore el servicio que brinda b) mantener la motivación del personal para que colabore de manera entusiasta con los líderes C) utilizar su creatividad y habilidad para la toma de decisiones que solucionen los problemas de las organizaciones, entre otros muchos.

Aunque sin identificarlos con una disciplina en particular, los aspectos señalados en el párrafo anterior se convierten en los resultados que se requieren a los responsables de atender los asuntos del personal de las organizaciones. Invariablemente son funciones que se espera desarrolle eficientemente cualquier administrador profesional, sin importar su área de especialización. Por esta razón, la psicología organizacional ha

resultado a lo largo de los años de especial interés para todos aquellos que requieren administrar el comportamiento de los seres humanos en el trabajo.

## 1.1 Antecedentes de la Psicología Organizacional

Tradicionalmente se han utilizado términos para identificar a esta disciplina como: industrial, del trabajo, ocupacional, laboral, aplicada, comportamiento organizacional o industrial y organizacional, que se emplean indistintamente. De manera general se le percibe como una disciplina que surge como respuesta a la problemática que presentaba la industria y se generaliza hacia otro tipo de organizaciones, hasta lograr su consolidación en la década de los 70's.

Furnham (2001) señala que el término psicología industrial actualmente es poco empleado, aunque fue ampliamente referido en la década de los 50's. Debido al crecimiento en volumen y en complejidad de la industria de los servicios, se adopta el término de psicología organizacional para la disciplina enfocada en estudiar los fenómenos humanos en esta industria; como el ciberespacio, la oficina virtual, el aprendizaje a distancia, la organización inteligente, etc. Otras causas que menciona el autor para la utilización de diversos términos son el etnocentrismo y el narcisismo, ya que distintos países seleccionan los suyos, como en Inglaterra el de psicología ocupacional, en España psicología del trabajo y en Estados Unidos la expresión compuesta psicología industrial y organizacional. Asimismo hay teóricos que eligen palabras o términos y los incluyen en los títulos de sus investigaciones, técnicas o en una subdisciplina.

Así tenemos 9 términos que define Furnham (2001, p. 8)

1. *Psicología aplicada*. Contrasta con psicología pura y abarca toda la psicología que pretende la aplicación directa de la teoría o de los métodos de la investigación psicológica.
2. *Psicología de los negocios*. Un término ocasionalmente utilizado por consultores y científicos de la administración para referirse a los problemas de la administración cotidiana. Cada vez más aceptado y puede usarse como sinónimo de psicología organizacional.
3. *Psicología industrial*. Posiblemente el primer término utilizado en esta área; reflejaba los intereses iniciales de los especialistas en psicología aplicada, a muchos de los cuales les interesaban los factores ambientales físicos en el trabajo la ergonomía y los grupos humanos. La ergonomía es ahora una disciplina interesante y de mayor amplitud.
4. *Psicología industrial y organizacional*. Un término utilizado casi de manera exclusiva en Estados Unidos de América para incluir los viejos intereses de la psicología industrial y los más recientes de los psicólogos organizacionales. En gran medida sigue siendo sinónimo de psicología organizacional.
5. *Psicología ocupacional*. Un término muy británico que se refiere a toda el área de investigación organizacional e industrial. En cierta forma, es confuso y ha dado origen al término más común como psicología organizacional.
6. *Comportamiento organizacional*. Un término empleado para referirse a un área multidisciplinaria con teorías y metodologías tomadas de la ciencia de la administración, la psicología y la sociología. En la Gran Bretaña y Europa, tal vez los sociólogos sean mayoría en esta área, mientras que en Estados Unidos son los psicólogos.
7. *Psicología organizacional*. Quizá el término más difundido que incluye todo el concepto de la psicología del trabajo y la mayor parte de los aspectos del comportamiento en el trabajo. Quienes no son psicólogos se oponen al “término de psicología” y por tanto, prefieren el de comportamiento.

8. *Psicología vocacional*. Un término utilizado para referirse a un área muy específica de investigación, principalmente interesada por las alternativas vocacionales, la adecuación de las características de los individuos y los requerimientos del puesto, así como las diferencias entre las personas en distintas vocaciones.
9. *Psicología del trabajo*. Un término relativamente nuevo, utilizado primordialmente por psicólogos europeos para referirse a la psicología en los negocios, industrial, ocupacional, organizacional y vocacional.

Esta cantidad de términos utilizados y que son intercambiados de manera indistinta, llega a generar confusión en el intento por conocer el campo de acción de la psicología organizacional.

Con el propósito de analizar la naturaleza de la psicología organizacional, se presentan enseguida 3 opciones; comparando definiciones de diversos autores, señalando algunos aspectos coincidentes de las disciplinas que la fundamentaron y analizando los elementos que con mayor frecuencia investigan los estudiosos de la psicología organizacional.

a) Diferentes definiciones

- La American Psychological Association (APA,1973) reconoció formalmente en ese año, la interrelación entre la psicología industrial, organizacional y el comportamiento organizacional. La antigua designación de psicología industrial fue sustituida por el término que ahora es de uso común de psicología industrial y organizacional, disciplina que es reconocida como una especialidad por la Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP) a través del Committee on the Recognition of Specialties and Proficiencies in Professional Psychology. Asimismo, el Dictionary of Occupational Titles la define como: “Desarrolla y aplica las técnicas

psicológicas a la administración del personal, a la dirección y a los problemas de mercadotecnia. Observa los detalles de trabajo y entrevista a trabajadores y supervisores para establecer los requisitos de trabajo físicos, mentales, educativos, y otros. Desarrolla las técnicas de entrevista, evaluando y aplicando pruebas psicológicas para evaluar habilidades, aptitudes e intereses en la selección, colocación y promoción. Organiza programas de entrenamiento, aplicando principios de aprendizaje y considera las diferencias individuales, además evalúa y mide la efectividad del entrenamiento a través de los métodos diversos, efectúa análisis estadísticos de proporción a la producción, estudios y aplicaciones para la reducción de accidentes, para la reducción del ausentismo y el mejoramiento de la producción. Asesora a los trabajadores para mejorar el trabajo y sus ajustes personales. Investiga las conductas, realiza estudios de estructura orgánica, de sistemas de comunicaciones, de interacciones de grupo y de los sistemas motivacionales y recomienda los cambios para mejorar la eficacia y efectividad de los individuos, unidades organizacionales y la organización total. Investiga problemas relacionados con el ambiente físico de trabajo, tales como la iluminación, ruido, temperatura y ventilación y recomienda los cambios para aumentar la eficacia. Apoya en la disminución de accidentes. Realiza estudios de las conductas para determinar la naturaleza de la vigilancia eficaz y de la dirección, así como analiza los factores de la moral de trabajo y la motivación. Estudia la reacción del consumidor a los nuevos productos y planes, analizando estudios y pruebas para medir la efectividad de los anuncios en los medios de comunicación y apoyar en la venta de productos y servicios. Puede asesorar a la dirección en las políticas de personal, seguridad, calidad y relaciones de la dirección sobre los recursos humanos. Puede adaptar la maquinaria, los equipos, el área de trabajo y ambiente al uso humano". (en [www.occupationalinfo.org](http://www.occupationalinfo.org) código 045.107-030)

- Schultz (1982): La psicología organizacional es parte de la psicología industrial que estudia la repercusión de los elementos formales e informales de la empresa en la productividad, la motivación y el espíritu de equipo.

- Jewell (1985): “El comportamiento organizacional es una especialidad de la administración. No es difícil definir en el plano conceptual la diferencia entre psicología industrial y organizacional, como tema de estudio, y comportamiento organizacional. A los psicólogos industriales y organizacionales les interesa el comportamiento humano en general y el comportamiento del individuo en las organizaciones en particular. A los especialistas en comportamiento organizacional les interesan las organizaciones en general y el elemento humano de las organizaciones en particular.
- Saal y Knight (1988): “Presentamos en dos partes esta definición de la psicología industrial y organizacional: se trata 1. del estudio del comportamiento, los pensamientos y sentimientos del hombre y la mujer conforme se adaptan a las personas, los objetos y el ambiente donde se desenvuelven en el ámbito laboral; y 2. del uso de esa información para aumentar al máximo el bienestar económico y psicológico de todos los empleados. Asimismo, esta definición en dos partes destaca la dicotomía entre la ciencia de la psicología industrial y organizacional, la cual busca nuevos conocimientos, y la práctica de esta disciplina, que utiliza dicho conocimiento en beneficio de la organización y de todos sus integrantes. Aunque muchos profesionales de la psicología industrial y organizacional actúan como científicos y profesionales, la relación entre estos dos aspectos del campo no siempre ha sido armónica”.
- Cherrington (1989): “El campo del comportamiento organizacional (CO) se desarrolló primordialmente gracias a las contribuciones de la psicología, la sociología y la antropología. Cada una de ellas aportó ideas relevantes para los acontecimientos organizacionales que se combinaron en una materia por separado conocida como comportamiento organizacional. Otras tres disciplinas que ejercieron una influencia menor en el desarrollo del CO son la economía, las ciencias políticas y la historia”.
- Baron y Greenberg (1990): “El campo del CO busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento en los ambientes organizacionales mediante el estudio

---

sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales; el objetivo fundamental de este conocimiento consiste en aumentar la efectividad y el bienestar del individuo”.

- Zepeda (1999): “Rama de la psicología organizacional que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, a través de las formas en que los procesos organizacionales afectan a las personas”.
- Furnham (2001): “La psicología organizacional es el estudio de la forma en que las personas se reclutan, seleccionan y socializan en las organizaciones; de la manera en que son recompensadas y motivadas; de la forma en que las organizaciones están estructuradas formal e informalmente en grupos, secciones y equipos, y de cómo surgen y se comportan los líderes. También analiza la manera en la cual las organizaciones influyen en los pensamientos, sentimientos y comportamiento de todos los empleados a través del comportamiento real, imaginado o implícito de los demás en su organización. La psicología organizacional es el estudio del individuo en la organización, pero también se encarga de estudiar a grupos pequeños y grandes y la influencia de la organización como un todo en el individuo. La psicología organizacional es una ciencia relativamente nueva, al igual que la ciencia cognitiva, se trata de una disciplina híbrida que se complace derribando fronteras disciplinarias”.

Como puede apreciarse en la exposición de las definiciones, no existe una común y concisa de lo que es comportamiento organizacional, psicología industrial y organizacional y administración. Se infiere que el estudio del comportamiento organizacional, psicología del trabajo o psicología industrial organizacional es definitivamente multidisciplinario.

Aunque es sabido que conocer las definiciones no es muy enriquecedor, si ayudan para resaltar el énfasis que los autores marcan a diversos aspectos, así como las disciplinas de las que los derivan. Por ejemplo, Jewell refiere el estudio del comportamiento

organizacional como una especialidad de la administración; Cherrington menciona exclusivamente las contribuciones de 5 disciplinas al estudio del comportamiento organizacional; Baron y Greengerg, así como Saal y Knight citan en su definición como objeto de estudio el conocimiento del comportamiento o ambiente organizacional, destacando los segundos autores que se presenta dicotomía entre la psicología industrial y la organizacional; por otra parte la APA reconoce la interrelación entre la psicología industrial, psicología organizacional y el comportamiento organizacional y establece el nombre de psicología industrial y organizacional para la disciplina que define de manera muy amplia a través de citar las diferentes aplicaciones del conocimiento y técnicas de la psicología a la administración de personal, definición que de manera resumida adopta Furnham al describir los procesos que utiliza la psicología organizacional para estudiar la interrelación individuo -organización-individuo.

#### b) Objeto de estudio de la psicología organizacional

En esta revisión se observa en el cuadro No.1 que la psicología se centra en el estudio del individuo de manera integral, aunque algunas de sus ramas lo hacen en la investigación de procesos específicos como la memoria, percepción, etc. Los psicólogos sociales y los sociólogos en diferentes instancias estudian lo mismo, pero con distintos métodos e hipótesis. Los economistas y los politólogos presentan serias diferencias respecto a la ideología y la epistemología. No existe una diferenciación clara de los componentes de los fenómenos naturales del comportamiento organizacional.

Disciplinas que fundamentan el ámbito de la Psicología Organizacional

Ciencias de la conducta	Contribución	Unidad de Análisis	Resultado
<b>Psicología</b>	Aprendizaje, motivación, personalidad, capacitación, efectividad del liderazgo, satisfacción en el trabajo, toma individual de decisiones, evaluación del desempeño, evaluación de actitudes, selección, diseño de puestos, estrés.	Individual	Modificación Comportamiento Organizacional
<b>Psicología Social</b>	Cambio de comportamiento, cambio de actitudes, comunicación, procesos grupales, toma de decisiones en grupo.	Grupo	Modificación Comportamiento Organizacional
<b>Sociología</b>	Dinámica de grupos, comunicación, poder, conflicto, comportamiento intergrupal. Teoría de la organización formal, burocracia, teoría organizacional, cambio organizacional y cultura organizacional.	Grupo Sistema de Organización	Modificación Comportamiento Organizacional
<b>Antropología</b>	Valores comparativos, actitudes comparativas, análisis intercultural, cultura organizacional y ambiente organizacional.	Sistema de Organización	Modificación Comportamiento Organizacional
<b>Ciencia Política</b>	Conflicto, política intraorganizacional y poder.	Sistema de Organización	Modificación Comportamiento Organizacional

Cuadro 1. Naturaleza del comportamiento organizacional, niveles específicos de análisis y resultado final de los estudios que llevan a cabo las disciplinas que fundamentan a la psicología organizacional

c) **Ámbito de la psicología organizacional**

La última opción para describir el ámbito de la psicología organizacional consiste en analizar los diversos elementos o subcampos que estudian los especialistas en esta disciplina. Muchinsky (1983, en: Furnham 2001) para clarificar conceptualmente esta disciplina identifica seis subespecialidades :

- La psicología de personal analiza el importante papel de las diferencias individuales en la selección y colocación de empleados, la evaluación de su nivel de desempeño laboral y la capacitación de los trabajadores de nuevo ingreso, así como al resto del personal, para mejorar distintos aspectos de su comportamiento relacionado con el trabajo.
- El comportamiento organizacional estudia la influencia del grupo y otras influencias sociales en los comportamientos relacionados con el puesto de trabajo, en los

sentidos personales hacia la motivación y el compromiso, y en la comunicación en el contexto organizacional.

- El desarrollo organizacional aborda los cambios planeados en las organizaciones que pueden involucrar a las personas, los procedimientos de trabajo, el diseño de puestos y la tecnología, así como la estructura de las relaciones organizacionales.
- Las relaciones industriales se ocupan de la interacción de empleados y patrones y muchas veces involucran a los sindicatos de trabajadores.
- La orientación vocacional y profesional analiza la naturaleza de la trayectoria profesional gratificante y satisfacción en el contexto de las distintas pautas de interés y habilidades del individuo.
- La ingeniería psicológica generalmente aborda el diseño de herramientas, equipo y ambientes de trabajo con el objeto de aumentar al máximo la eficiencia del hombre cuando operan sistemas humanos y mecánicos.

Se puede decir que la psicología organizacional se enfoca al estudio del comportamiento de los individuos y su interacción, dentro de la organización. Ahora bien, con los modelos de calidad y reingeniería de procesos, en las últimas décadas, se plantea que en una concepción total de los factores que intervienen en el comportamiento de una organización, se considere a los clientes, proveedores y a la sociedad que recibe sus productos y servicios, Así mismo, la psicología organizacional ha tenido contribuciones de la mercadotecnia y de la investigación del comportamiento de grupos y del manejo de sentimientos y emociones.

La llamada inteligencia emocional ha aportado importantes conceptos acerca de las variables que intervienen en la formación y desempeño de los equipos de trabajo, motivación, factores que facilitan u obstaculizan el comportamiento psicológico en las organizaciones.

Para clarificar este nuevo enfoque sistémico del estudio de la psicología organizacional, requiere describirla como un macro proceso en cuanto a sus insumos, procesos internos, productos o servicios, clientes y resultados como lo propone Zepeda (1999).

#### Insumos de la psicología organizacional

- ❖ Aportaciones derivadas de la investigación básica y aplicada.
- ❖ Conceptos y herramientas de las disciplinas con las que se interrelaciona.
- ❖ Diagnósticos y encuestas organizacionales.
- ❖ Percepción de los clientes (voz del cliente).
- ❖ Demandas de tipo económico, político, social o cultural.

#### Procesos de la psicología organizacional

- ❖ Investigación.
- ❖ Orientación y conducción de proyectos, así como la dirección de funciones relacionadas con el factor humano.
- ❖ Ser parámetro que facilita el diagnóstico, monitoreo y evaluación de proyectos, así como de las funciones de una organización
- ❖ Entidad que facilita la comprensión de los conocimientos, habilidades y herramientas que optimizan la efectividad organizacional.

#### Productos y servicios de la psicología organizacional

- ❖ Contribuir al logro de los objetivos de quienes participan o interactúan con la organización, a través del diseño de situaciones que favorezcan su motivación y satisfacción.
- ❖ Contribuir al incremento de la productividad de la organización, aportando metodología y herramientas que mejoran la eficiencia del desempeño del personal.
- ❖ Facilitar el desarrollo de las personas, grupos y de la organización total.
- ❖ Reforzar el liderazgo de los responsables de los procesos humanos, técnico-operativos y administrativos de la organización.

- ❖ Promover el trabajo en equipo, a través de la integración de equipos autodirigidos.
- ❖ Establecer las condiciones que favorezcan el desarrollo de la creatividad.
- ❖ Proporcionar elementos para la identificación y comprensión de los factores que inciden en la generación de conflictos al interior de los grupos y proponer herramientas para su manejo efectivo.
- ❖ Contribuir al enriquecimiento del proceso de toma de decisiones proporcionando una visión clara de los mecanismos psicológicos que la norman, así como proporcionando mecanismos para la participación informada y comprometida del personal.

#### Clientes de la psicología organizacional

- ❖ Los más altos niveles en la estructura de la organización.
- ❖ Personal responsable de la administración del factor humano.
- ❖ Líderes sindicales.
- ❖ Las áreas de mercadotecnia, publicidad y comunicación.
- ❖ Áreas de calidad total, reingeniería, planeación y métodos y procedimientos.

#### Resultados de la psicología organizacional

- ❖ Incremento de la productividad, a través de lograr relaciones igualitarias y totalmente participativas en los ambientes de trabajo, que asimismo favorezcan la autocomprensión y autodesarrollo de los individuos.
- ❖ Mayor involucramiento del personal.
- ❖ Total satisfacción de los clientes.
- ❖ Confianza y credibilidad de los altos niveles directivos y administradores en cuanto a la necesidad de invertir recursos y participar en el proceso.

## 1.2 Campo de acción del psicólogo organizacional

Se presentan a continuación las actividades, áreas o necesidades organizacionales que identifican los autores como aquéllas que cubre la función de esta disciplina.

Furnham (2001) retoma las 12 áreas propuestas por Arnold, et al. (1991):

1. Selección y evaluación: utilización de distintas herramientas, como pruebas y entrevistas.
2. Capacitación: detección de las necesidades de capacitación; diseño, desarrollo y evaluación de las acciones de capacitación.
3. Evaluación del desempeño: diseño e instrumentación de sistemas para evaluar los resultados del personal, así como de acciones de mejora.
4. Cambio organizacional: diagnóstico de los sistemas y sus relaciones para proponer e implantar las acciones de cambio correspondientes.
5. Ergonomía: diseño de equipo y ambientes laborales para adecuarlos a las necesidades humanas físicas y cognitivas.
6. Alternativas vocacionales y orientación: análisis de las habilidades, intereses y valores de las personas y su transformación en términos ocupacionales.
7. Habilidades interpersonales: identificación y desarrollo de habilidades como liderazgo, asertividad, negociación, trabajo en equipo y relaciones con otros individuos.
8. Igualdad de oportunidades: verificación y en su caso mejora de las oportunidades de desarrollo de los grupos minoritarios en la organización.
9. Seguridad y salud ocupacional: análisis de las causas de accidentes e instrumentación de acciones que disminuyan su frecuencia.
10. Diseño del trabajo: diseño de tareas para que los puestos resulten nivelados en cuanto a reto y motivación para su desempeño.

11. Encuestas de actitud: diseño, desarrollo y análisis de herramientas o mecanismos para conocer la opinión, nivel de satisfacción y expectativas del personal respecto a su trabajo y a la organización.
12. Bienestar y trabajo: Detección de los factores generadores de estrés y ausentismo en el trabajo para instrumentar acciones de prevención y manejo.

Con otro enfoque, Rodríguez (2002) utiliza la expresión de necesidades organizacionales para describir el ámbito de la psicología organizacional y cita como ejemplo:

1. El proceso de la comunicación y sus obstáculos.
2. La motivación para el trabajo y para la colaboración.
3. La modificación de las actitudes individualistas, destructivas o no productivas.
4. Clarificación de valores.
5. Desarrollo de la autoestima.
6. Selección de personal.
7. Métodos de capacitación fundamentados en la psicología del aprendizaje.
8. Integración de equipos de trabajo.
9. Desarrollo de habilidades para planear con claridad y realismo.
10. Relaciones de liderazgo, colaboración y sumisión.
11. Manejo de conflictos.
12. La relación entre la vida familiar y la vida profesional.
13. Las necesidades humanas y sus satisfactores.
14. La creatividad.
15. Manejo de la resistencia al cambio.
16. La personalidad individual frente a la masa: los procesos de masificación.
17. La psicología de las muchedumbres: los resortes emotivos que hacen vibrar a la masa por fuera de las razones lógicas; los gustos y preferencias del público.
18. Las vivencias típicas del subdesarrollo, sabiendo que éste es una actitud mental a la vez que una condición económica.

19. El bienestar humano que, a final de cuentas, es la meta última de toda organización.

### 1.3 Perfil profesional del psicólogo organizacional

Smith y Wakeley (1977) señalan que los psicólogos que trabajen en las organizaciones deben conocer las metas estratégicas de las compañías, así como las metas específicas de las categorías que componen a éstas, ya que de ese conocimiento, los psicólogos diseñan parámetros para medir la consecución de las metas y así generar su mayor aportación a la empresa.

La principal función de los psicólogos que colaboran en las organizaciones es determinar la forma como contribuyen las actividades del personal al logro de los objetivos y a las metas corporativas y por ello, el desarrollo de criterios para medir el desempeño o avance de una organización hacia sus metas. El psicólogo debe tener habilidades para manejar problemas relacionados con la conducta organizacional, como liderazgo, comunicación, etc., así como conocimientos para ocuparse de aspectos como la selección, entrenamiento o capacitación, evaluación, desarrollo e incentivos.

Por otro lado, Grados (2003) concibe al área de personal como interdisciplinaria y expone que las actividades mencionadas a continuación son de particular importancia en función de que generalmente son las que desempeña el psicólogo dentro de las empresas: Reclutamiento, selección, capacitación, análisis de puestos, programas de evaluación de conducta laboral, inducción de personal, programas de recursos humanos, relaciones obrero-patronales y administración de sueldos y salarios. Asimismo, enfatiza que no solamente el psicólogo va a estar trabajando en estas funciones, dado que ésta es un área en la que concurre el licenciado en Administración de Empresas, el licenciado en Relaciones Industriales, autodidactas, etc. y que el tipo de problemática que se maneje en un departamento de recursos humanos determinará

el tipo de profesionista que encabezará el departamento. Respecto a la magnitud del puesto expone que al responsable de Personal se le puede llamar Jefe de Personal; que es cuando la empresa es aún pequeña y no requiere el control de un número grande de personas. También podría ser Gerente de Personal o Relaciones Industriales, que está en función de la importancia que tenga el área de recursos humanos dentro de la organización. Otro nivel a considerar es el de Director de Personal, lo que implicaría que todo lo relacionado con el personal, se resolvería a nivel de alta dirección.

Si revisamos el punto de vista de un administrador, éste resulta ser radical, considerando al psicólogo únicamente como un apoyo en cuanto a proporcionarle técnicas de carácter psicológico para ser utilizadas por la administración como herramienta para facilitar la coordinación de actividades; analizando para el administrador los aspectos psicológicos de técnicas “substantialmente administrativas” o bien, proporcionando al administrador conocimientos y técnicas psicológicas para apoyarlo en cuanto a la forma de comprender o motivar a los empleados y lograr la cooperación necesaria para su coordinación efectiva. Como ejemplo de esta postura, Reyes, (1983) plantea que no se nombraría a un director general por el hecho de ser psicólogo, aunque se requiere que ese director tenga conocimientos en psicología, lo mismo que debe saber derecho, economía, sociología, contabilidad, etc. Subraya que estas disciplinas son herramientas auxiliares, pero no forman el cuerpo de la administración de la empresa.

En un trabajo posterior Reyes, (1984) analiza la posición jerárquica y las funciones que se desempeñan en un departamento de personal y menciona que la razón por la que las empresas colocan a un área de recursos humanos en un nivel inferior es porque su actividad se reduce a aspectos rutinarios como el control de asistencia o la formulación y pago de la nómina; pero que si la función comprende la investigación, establecimiento y coordinación de políticas; estructuración de sistemas de evaluación de puestos o del desempeño u otras técnicas similares, de aplicación en toda la empresa, es justificable

que el área se coloque en la estructura a nivel directivo y enlista 36 actividades que presenta como las principales técnicas que específicamente corresponden a un departamento de personal, descritas en la tabla No. 1.

Si bien es cierto que la administración es una disciplina y una profesión que se ha desarrollado durante mucho tiempo, en el cual ha ajustado proactivamente su plan curricular a las necesidades de las organizaciones que enfrentan retos cada vez más difíciles, la psicología de la organización ha evolucionado en los últimos 30 años de manera muy considerable, tanto a nivel teórico, como en investigación de problemas tales como la motivación, la productividad, hasta los relacionados con la forma de organizar un corporativo multinacional, o como manejar conflictos interorganizacionales como los que se presentan entre la iniciativa privada y la administración pública.

**FUNCIONES QUE SE DESARROLLAN EN UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Formulación, coordinación y revisión de las políticas de personal.	Sistemas de incentivos de cantidad, calidad, ahorro: individual y de grupo.	Auditoría de personal	Sistemas de ascensos y promociones
Reclutamiento y selección Técnica del personal	Aplicación de la participación de utilidades	Sistema de sugerencias	Aspectos humanos en los sistemas de producción, compras, ventas, etc.
Técnicas de introducción del personal	Publicaciones de personal: folletos, revista interna, etc.	Sistema de quejas	Estudios sobre fatiga y monotonía en el trabajo
Asesoramiento en la capacitación y adiestramiento del empleados y jefes	Prestaciones o servicios a los trabajadores	Cargas de trabajo y asignación de labores	Relaciones con el sindicato
Técnicas y programas de desarrollo de ejecutivos	Orientación a la línea en todas las técnicas de comunicación.	Encuestas de actitud de los trabajadores	Archivos, Kardex y reportes de personal
Formulación de análisis de puestos	Seguridad social	Estudios de eficiencia del personal	Investigaciones sobre otras empresas, para mejorar sistemas
Valuación de puestos	Asesoramiento a jefes en los problemas de personal	Inventarios de personal	Dirección de las secciones de Higiene y Seguridad Industrial
Encuesta de salarios	Controles de personal o índices de rotación, seguridad y movilidad	Presupuestos y programas de personal	Servicios al personal (comedor, café, etc.)
Calificación de méritos	Entrevistas diversas al personal (ingreso, ajuste, salida, counseling)	Planes para problemas específicos de personal, por sectores.	Ausentismo e incidencias del personal: su control y reducción.

Tabla 1. Actividades que se llevan a cabo de manera interdisciplinaria en el área de personal.

Schein, (1988) menciona que el interés por la psicología organizacional se presentó a medida que las teorías y los métodos le permitieron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar la problemática del individuo en las organizaciones y a probar sus hipótesis con la investigación empírica, como ejemplo señala que gracias al estudio de la psicología del aprendizaje animal y humano, fue posible redefinir y comprobar dentro del contexto organizacional muchas de las hipótesis investigadas en

los experimentos sobre procesos de aprendizaje y que actualmente, los psicólogos organizacionales están estudiándola desde una perspectiva de desarrollo para tratar de ayudar a los empresarios no sólo a darse cuenta de que los problemas de desarrollo existen sino, también a buscar formas de confrontarlos efectivamente en la medida en que se presenten.

Según León, (2001) el psicólogo industrial se encarga del entrenamiento y desarrollo del personal y el organizacional se encarga de estratos más amplios como el desarrollo de recursos humanos y ambos especialistas son los idóneos para dirigir y realizar mejor que nadie las funciones de un área de Dirección Estratégica de Recursos Humanos, puesto que el objetivo de esta área de la organización comprende todos los conceptos que el especialista en la conducta humana orientado al comportamiento organizacional conoce y domina, tanto como los principios de la manifestación conductual individual y grupal, manejando los fundamentos de la gestión relativa al aprendizaje de conductas, su reforzamiento, motivación y satisfacción laboral, así como la organización y dirección eficaz de equipos de trabajo, de tal forma que aprovecha al máximo el potencial del recurso humano para desarrollarlo con iniciativa y eficacia, trazando los objetivos claros, persuadiendo a través de una comunicación bien estructurada y organizada a grupos internos capaces de ser semilla del liderazgo en la organización.

Esta es la misión del psicólogo que laborará en organizaciones cada vez más complejas para el este milenio, ser líderes y piezas fundamentales para potencializar dichos factores. Por otro lado, el autor señala que en un departamento de recursos humanos interactúan profesionales de diversas áreas que con frecuencia son considerados por los más altos niveles ejecutivos de una empresa con “mayor autoridad” que un psicólogo para ocupar un puesto directivo, ya que suponen que el psicólogo no tiene los conocimientos suficientes de administración que le permitan desempeñar un puesto de jefatura de esa área y así mismo recalca que tal como en la carrera de administración existe una especialización relacionada con el manejo de los recursos humanos, el psicólogo al estar consciente de que es el más adecuado para

desarrollarse en ese departamento, debido a que cuenta con los conocimientos más adecuados para el perfil del puesto, incluso podría realizar un post grado o maestría en ese campo, de forma que complemente conocimientos y esto le permita poder llegar a ocupar cargos directivos y responsabilidades de línea en las instituciones donde esté laborando.

En una perspectiva del área de recursos humanos, Furnham (2001) menciona que esta área es resultado de la aplicación de principios de la psicología y la ciencia de la administración en una organización y que comúnmente realiza seis funciones:

- Planeación, reclutamiento y selección, además de otras actividades en torno a la asignación de personal en la organización.
- Capacitación y desarrollo del personal en todos los niveles.
- Análisis y supervisión de todos los aspectos de la compensación; es decir, el pago y las prestaciones.
- Seguridad e higiene en el trabajo.
- Relaciones interpersonales.
- Estudios relacionados con el clima y cultura organizacional.

Enfatiza el autor que la gente de recursos humanos ahora realiza más actividades porque tienen mayor formación, que aprenden los procesos y actividades de la psicología organizacional antes de empezar a trabajar o durante el desempeño de sus funciones y menciona unas reglas que Stone (1995) presenta como requerimientos a seguir por los especialistas en recursos humanos, entre las dos más importantes están: 1. El apego a los lineamientos operativos y orientación a las estrategias y políticas de la organización y 2. Buscar que su área de influencia se ejerza mediante sus conocimientos prácticos, habilidades y experiencia.

Por su lado la APA considera que un psicólogo de pregrado (nivel licenciatura) no es un psicólogo industrial y organizacional, ya que estos sólo pueden ser designados como tales si cuentan con un nivel de maestría o doctorado con especialidad nominal de industrial y organizacional y que su función contribuye al éxito de la organización mejorando el desempeño y bienestar del personal, ocupando puestos como de Director, Gerente, Vicepresidente Corporativo o Consultor.

Un aspecto que se considera importante resaltar son algunas condiciones que enfrenta el psicólogo organizacional para conseguir sus objetivos: la exigencia y urgencia de los empresarios para obtener resultados inmediatos de los proyectos que promueve, siendo que gran parte de los procesos de desarrollo de la organización son a mediano o a largo plazo. Por ejemplo, en el caso de los programas de capacitación no es factible calcular de manera inmediata y directa el impacto en la productividad de la empresa ya que un incremento en esa variable puede estar relacionada tanto con la capacitación, como con mejoras en los procesos de trabajo, con la adquisición de nuevos equipos, con la adecuación de las condiciones ambientales, con un cambio de estilo de liderazgo, etc.

Otras condiciones que debe manejar el psicólogo en el diseño de sus estrategias son las condiciones o características específicas de la organización en la que participa: si es nacional o internacional; si es de la iniciativa privada o del sector público; la situación financiera, su posicionamiento en el mercado, el estado de desarrollo del personal, las demandas de los clientes, el estilo de liderazgo de los directivos, etc. Estas condiciones llegan a ser determinantes para el desarrollo de la función del psicólogo organizacional y por ello debe adaptar sus intervenciones a la situación de la empresa en la que labora e ir posicionando su función a través del logro de resultados.

# L a Función del Psicólogo en la Instrumentación del Proceso de Capacitación en una Institución de la Administración Pública Federal

*“La Calidad empieza con Capacitación y  
termina con Capacitación”*

Edward Deming

L a capacitación es una de las funciones de la psicología organizacional con el propósito de que el personal adquiera los conocimientos, desarrolle las habilidades y modifique las actitudes que requiere el óptimo desempeño de su puesto y se instrumenta conceptualizándose como el proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas conforme un plan que contemple objetivos alineados a la estrategia institucional.

La relevancia que ha tomado la capacitación en las empresas deriva de la respuesta de las organizaciones a los nuevos parámetros de competitividad que regulan el mercado nacional e internacional, reconociendo por una parte que si no es el único factor que contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos de las instituciones, si representa una herramienta que permite formar, actualizar y desarrollar el potencial del personal que sustenta e impulsa la calidad y productividad de la organización. La participación del psicólogo resulta muy importante en este proceso, ya que como se mencionó anteriormente, el objetivo del psicólogo organizacional es estudiar y comprender el comportamiento en situaciones de trabajo a través de la aplicación de los principios psicológicos a los problemas de los seres humanos al desempeñar su trabajo.

## 2. 1 Factores que impulsan el proceso de cambio en la Administración Pública Federal

El gobierno de México ha trabajado por consolidar una administración pública que se caracterice por la incorporación de los conceptos de la innovación y la calidad en el rediseño y modernización de las instituciones del sector público, a través del desarrollo de seis estrategias: 1. Gobierno que cueste menos 2. Gobierno de Calidad 3. Gobierno Profesional 4. Gobierno digital. 5. Gobierno con mejora regulatoria 6. Gobierno honesto y transparente.

Dentro de estas estrategias, la de Gobierno de Calidad, definida como “Satisfacer o superar las expectativas de los ciudadanos en los servicios que les brindan” y la de Gobierno Profesional definida como “Atraer, retener y motivar a las mejores mujeres y los mejores hombres en el servicio público, garantizando que la administración pública transite sexenalmente con el mínimo trastorno y la máxima eficacia, y asegurando que, siendo políticamente neutra, se convierta en un factor estratégico de la competitividad

del país”, se justifica que la Subsecretaría de Simplificación Administrativa de la Secretaría de la Función Pública, emita y supervise la instrumentación y cumplimiento por parte de las áreas de administración o recursos humanos, de normas como la que Regula la Formación Integral del Personal de la Administración Pública Federal, la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, así como la de promover la mejora continua de los servicios que brindan las dependencias, a través de la instrumentación de modelos de calidad como el Premio Nacional de Calidad, el reconocimiento INNOVA, el Premio a la Calidad INTRAGOB, certificación en la norma ISO 9000:200, etc.

Estas estrategias derivaron de un diagnóstico que dirigió el Gobierno Federal, respecto a la cultura de trabajo en la Administración Pública, en el que se encontró que esta cultura se caracterizaba entre otros aspectos, por: a) Enfoque hacia el cumplimiento de la gestión, sin considerar las necesidades y expectativas de la sociedad. b) Inexistencia de estándares de calidad y oportunidad en la prestación de los servicios. c) Falta de un sistema de gestión de la calidad certificado, que asegurara el adecuado aprovechamiento de los recursos técnicos, económicos y humanos y su orientación a los procesos y servicios sustantivos y de impacto en la sociedad. d) Carencia de personal capacitado en materia de calidad, con la consecuente limitación para el desarrollo de una cultura de calidad total, que genera dependencia y necesidad de las entidades para contratar costosos servicios de consultoría, asesoría y capacitación.

## 2.2 Factores que obstaculizan los procesos de cambio en la Administración Pública Federal

El fin último por el que se constituye una dependencia en la Administración Pública Federal (APF) es brindar productos y servicios para el bienestar de la sociedad. El gran volumen y complejidad de interrelaciones que se presentan fomentan la burocracia, caracterizada por inercia, rigidez e impersonalidad en el otorgamiento de los servicios,

se presenta el fenómeno del “poder del escritorio” con la implicación que esta situación llega a tener en el concepto de autoridad y servicio a la sociedad. La implementación de controles y la evaluación de resultados se dificulta ante la falta de descripciones de puesto y por lo tanto de indicadores de desempeño, que faciliten la orientación a resultados, el sentido de responsabilidad se diluye y esta situación provoca situaciones que obstaculizan los procesos de cambio como:

- Falta de continuidad en los proyectos de trabajo.
- Actos de corrupción.
- Enriquecimiento ilícito.
- Énfasis en mantener buenas relaciones de compadrazgos, dedazos y alianzas, más que en el buen desempeño del puesto.
- Gran separación entre los niveles de decisión y de ejecución.
- Orientación de las funciones y recursos hacia actividades “de lucimiento” más que a la solución de problemas.
- Feudalismo, islas de poder, culto al jefe y actitudes como “primero yo, luego yo y después yo” y de “no hagan olas”
- En materia de capacitación se presenta el síndrome de “producto terminado”, con alta resistencia a participar en los eventos de capacitación y por lo tanto las áreas responsables del proceso terminan por capacitar por capacitar, para cumplir con la normatividad, sin llevar a cabo una detección de las necesidades reales de capacitación.

### 2.3 Los modelos de capacitación en las organizaciones

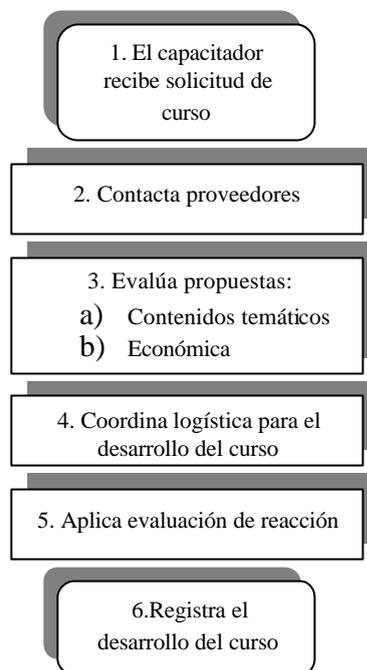
La función de capacitación implica desarrollar una serie de actividades organizadas en forma sistemática, con el propósito de dotar al factor humano de los conocimientos, habilidades y actitudes con el fin de incidir en el mejoramiento del desempeño de sus

funciones laborales, además de orientar las acciones al cumplimiento de los objetivos de la institución.

Esta función fundamentada en un modelo sistémico, facilita la aplicación de un esquema metodológico que a través de la aplicación de cada una de sus etapas, permite a la organización diseñar, ejecutar y evaluar los programas de capacitación, calculando el impacto de las acciones en mejoras en la productividad y calidad de los servicios que ofrecen, asegurando:

- La calidad de la respuesta a las necesidades específicas de capacitación.
- Establecer los lineamientos o políticas aplicables para el logro de resultados del proceso.
- El máximo aprovechamiento de los recursos humanos y financieros asignados a la función de capacitación.
- Contribución efectiva al logro de los objetivos de la organización.

Para que una organización instrumente un modelo sistémico, requiere contar como mínimo con una base documental que comprenda manuales de organización, procedimientos de trabajo, descripciones y perfiles de puesto, estándares de desempeño y herramientas para evaluar las capacidades del personal, de tal forma que permita al responsable de la capacitación llevar a cabo una adecuada detección de necesidades de capacitación para diseñar y ejecutar programas que las satisfagan. Reza ( 1997) menciona que al carecerse de esta importante información, las áreas de capacitación responden de manera reactiva e instrumentan programas con el objetivo de desarrollar el mayor número de cursos, basados en lo que el personal cree necesitar, a través de actividades como:



Este autor menciona asimismo, que hay organizaciones que aplican un modelo intermedio desarrollando un breve diagnóstico de capacitación y diseñando el programa de capacitación satisfaciendo frecuencias de requerimientos, que de alguna manera es una respuesta a lo que el personal cree necesitar o busca desarrollarse de manera personal. Propone un modelo que contempla a la organización como sistema total, cuyo desarrollo contribuya a que la capacitación sea una herramienta efectiva que facilite los procesos de cambio, visualizando este modelo integrado con los siguientes componentes:

a. Macrovariables

a.1 Cultura Organizacional

a.2 Condiciones Generales de Trabajo

a.3 Marco Legal

a.4 Objetivos Institucionales

a.5 Procedimientos y Políticas Institucionales

b. Insumos

b.1 Detección de Necesidades de Capacitación

b.2 Sistema Integral de Recursos Humanos

b.3 Infraestructura técnica y administrativa

b.4 Prioridades

b.5 Programación

c. Procesos

c.1 Programas Generales – Matriz, Regionales y Oficinas

c.2 Programas Específicos

c.3 Medios – modalidad de los cursos

d. Evaluación

d.1 Macroevaluación

d.2 Microevaluación

d.2.1 Reacción

d.2.2 Aprendizaje

d.2.3 Instructor

d.2.4 Coordinación logística

e. Retroalimentación al Sistema

Puede concluirse que este modelo sistémico por las variables que implica, constituye un soporte importante para que los resultados que genere el proceso de capacitación contribuyan al logro de objetivos institucionales.

## 2.4 El Sistema Integral de Formación y Capacitación de la Administración Pública Federal

Desde el punto de vista organizacional, el sector público ha tenido que adaptarse a las necesidades y demandas tanto en aspectos económicos, como políticos, ideológicos y

sociales; es decir, ha adoptado en cierta medida, el esquema de una organización considerada como sistema abierto, debido a que está expuesto a constantes cambios, derivados del embate del medio ambiente, tanto externo como interno, que le demanda esa adaptación permanente; y dentro de este contexto, tanto en sector privado como en el público, la capacitación ha sido una herramienta generadora y/o el medio para lograr dicho cambio, con el objeto de coadyuvar al incremento de la productividad y competitividad.

Por otra parte, y considerando asimismo que la Administración Pública aplica en general las etapas básicas del proceso administrativo, como son: la planeación, organización, ejecución y el control o evaluación; se hace indispensable plantear como premisa básica el que, dichas etapas, deben utilizarse también en el proceso de capacitación al tener que dar respuesta, entre otras preguntas, a las siguientes: ¿qué se va a hacer?; ¿cómo se va a hacer?; ¿con qué se va a llevar a cabo?; ¿quiénes participarán en la realización de las acciones?; ¿lo que se está haciendo y lo alcanzado, corresponde a lo planeado?; razón por la cual, debe lograrse la congruencia y consistencia necesarias, entre los diferentes planes y programas que se generan, en materia de capacitación, dentro del sector público.

Para lo anterior, en el año 2003, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de la Unidad de Servicio Civil de Carrera, emitió la “Norma que Regula la Formación Integral del Personal de la Administración Pública”, con el propósito de establecer los lineamientos que permitieran a todas las dependencias diagnosticar, planear, operar, evaluar y dar seguimiento al proceso de formación integral, a fin de que éste contribuyera a la profesionalización del personal de la APF, estableciendo esta norma como de observancia obligatoria. Por esta razón, la actividad profesional que se reporta en este trabajo se apega a:

- La Norma que Regula la Formación Integral del Personal de la Administración Pública Federal y su Guía Metodológica.
- Norma ISO 9001:2000 NMX-CC-9001-IMNC-200, Requisito 6.2 Recursos Humanos.
- El Sistema Integral de Formación y Capacitación en la APF

Para facilitar la operación del Sistema Integral de Formación y Capacitación (SIFOC) la Unidad de Desarrollo Administrativo de la Secretaría de la Función Pública, lo definió (en material de capacitación de la SECODAM, 2002) como:

Conjunto organizado de actividades de formación continua e integral orientadas a dotar al servidor público de conocimientos, habilidades y actitudes para contribuir al logro de los objetivos institucionales, del área de trabajo y del propio servidor público.

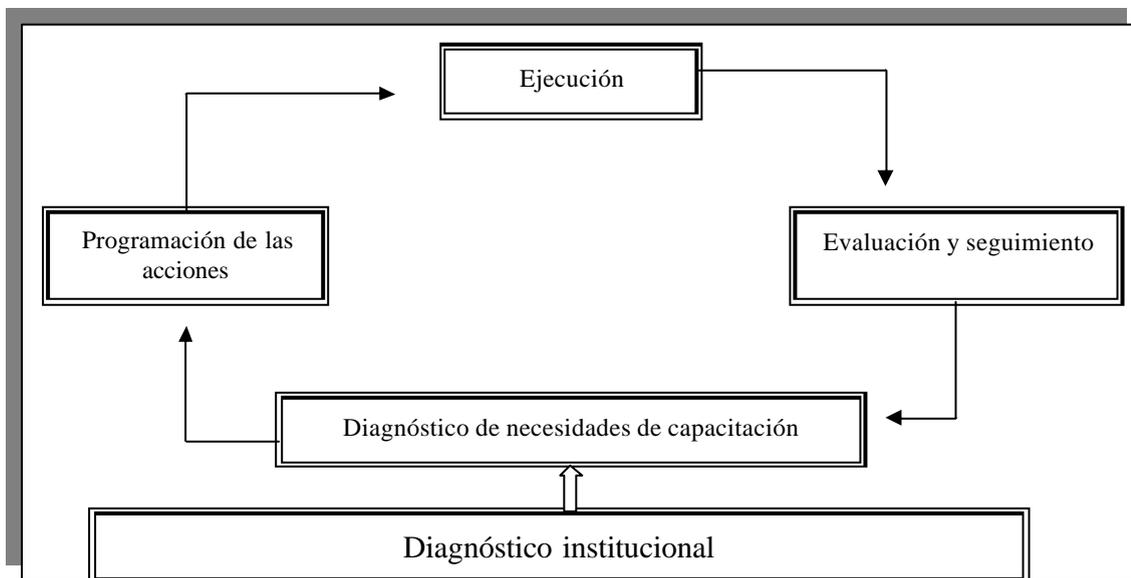
Objetivos del SIFOC:

- Proveer a los servidores públicos de las habilidades administrativas y técnicas que requieren para el desempeño de su función.
- Dotar a los servidores públicos de las capacidades y actitudes que demanda la calidad en los servicios de atención a la población.
- Convertir a la capacitación en un medio para propiciar acciones de mejora en los procesos, incrementar la productividad en las áreas sustantivas y mejorar el desempeño de las funciones laborales.
- Contribuir al desarrollo integral del servidor público.
- Complementar la educación formal del servidor público ante un ambiente de mayor competencia laboral.

Componentes del **SIFOC**:

1. Diagnóstico de Necesidades de capacitación
2. Programación de las acciones de capacitación
3. Ejecución de las acciones de capacitación
4. Evaluación y seguimiento

Representado el **SIFOC** de manera gráfica con el esquema:



Es importante resaltar que el diagnóstico institucional implica identificar, analizar e incluso mapear los procesos que por su naturaleza sustentan los resultados del quehacer institucional, con el objetivo de detectar de manera precisa la problemática

que presentan, a fin de generar un cambio radical en las estructuras, métodos y procedimientos de trabajo que cubran los criterios de incremento de la productividad, racionalidad de los recursos y satisfacción de las necesidades de los usuarios. Los resultados de este diagnóstico son un insumo básico para el desarrollo y mejora del SIFOC.

### Etapas del SIFOC

- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)

Partir del conocimiento pleno y sistematizado de la realidad interna y externa de una organización o institución, reconocer los problemas, necesidades y recursos de la misma, es contar con los elementos necesarios e indispensables para una adecuada planeación; es decir, realizar un análisis situacional de la organización o institución permite utilizar, como una clave de éxito en la administración de la misma, a la metodología de la planeación, estableciendo los objetivos y estrategias correspondientes que permitan, en el caso que nos ocupa, una mayor eficacia y eficiencia en materia de capacitación.

Es indispensable tener presente que el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) tiene como función principal, identificar las carencias o deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes, que manifiesten los servidores públicos que les impide desempeñar satisfactoriamente, las funciones y actividades propias de sus puestos; para tal efecto, debe realizarse una comparación, en términos de los requerimientos del puesto, contra los que posee y ejerce el ocupante del mismo; es decir, como lo refiere Pinto (1992), establecer una relación entre la evaluación de resultados del trabajador (qué logra) y su desempeño (qué hace) y, ambos aspectos, compararlos con lo que debe lograr (objetivos y metas) y lo que debe hacer (funciones y actividades); para que, a su vez, se establezca una relación entre los conceptos,

conocimientos, habilidades y actitudes que requiere el puesto, y los que requiere la persona.

En términos generales se considera que el DNC, debe ser el resultado de la comparación entre la situación ideal o deseada y la situación real o actual, para observar las discrepancias, desviaciones, diferencias o carencias, en la dependencia o entidad en general, como en cada unidad administrativa en particular, tanto en el ámbito organizacional, como en el grupal y el individual; así como, de recopilar información dentro de las mismas, sobre otros hechos y situaciones importantes los que, a pesar de que no se encuentran directamente relacionados con la capacitación, afectan los resultados, entre ellos, la estructura organizacional; los canales de comunicación; las condiciones medioambientales del trabajo; el estilo de liderazgo; la manera en que se toman las decisiones; el clima organizacional; etc.

Para que los resultados de un DNC sean efectivos es imprescindible determinar:

- El Plan Estratégico del Estudio. El propósito es determinar los límites del DNC.
- Ámbito. Facilita la selección del enfoque adecuado, dependiendo si el ámbito es organizacional, ocupacional o individual.
- Nivel. Establece el nivel o niveles de la organización que participan en el DNC; en el nivel alto puede ubicarse a la alta dirección; en el medio a la gerencia y jefaturas de departamento y por último en el nivel bajo los puestos operativos o de ejecución.
- Áreas de investigación. Consiste en seleccionar si se dirigirá a la cognoscitiva, afectiva o a la psicomotriz, que son las que permiten evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos en los puestos para el desarrollo de las funciones.
- Enfoque. Requiere conocer si se cuenta con la información necesaria para dirigir el DNC con base al puesto, a la evaluación del desempeño o al análisis de problemas.
- Método. Su selección depende del grado de exactitud y rapidez con que se programe obtener la información y de la infraestructura del área de capacitación, contando así con el método participativo, el prescriptivo o la combinación de ambos.

□ Técnica de investigación. Entre las que se pueden establecer están la observación directa, entrevista, encuesta, de corrillos, lluvia de ideas, ley de Pareto, modelo de Ishikawa, etc.

- Desarrollo de la Capacitación

Esta segunda etapa del proceso de la capacitación consiste en organizar, dirigir y ejecutar las acciones y/o eventos de capacitación correspondientes, con el propósito de integrar y ordenar un conjunto de acciones encaminadas a satisfacer, a través de las diversas modalidades de la capacitación, las diferentes necesidades que fueron detectadas, identificadas y determinadas mediante el DNC, sean estas de tipo organizacional, funcional o personal y se integra por las fases de programación y ejecución de acciones.

- Programación de las acciones de capacitación.

Las actividades que integran esta etapa son:

a) Jerarquizar, en función a las necesidades específicas de las áreas, puestos, y personas a capacitar, los tipos de necesidades de capacitación previamente determinadas y clasificadas.

b) Revisar los niveles de profundidad de las acciones y/o eventos de capacitación a programar, con el objeto de estructurar los contenidos en función al tipo de perfil de los participantes así como, considerando el tipo de grupo o personas al que se dirigirán dichas acciones y/o eventos.

c) Prever, entre otros aspectos, los métodos y las técnicas de instrucción a emplear, los recursos materiales y técnicos que serán necesarios, el tipo de instructores y/o facilitadores así como, el tipo de equipo y aulas que se utilizarán.

d) Efectuar una descripción detallada del conjunto de acciones y/o eventos tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación determinadas; así como, establecer: las

fechas en que se llevará a cabo su realización, la cobertura de los mismos, la determinación de los participantes involucrados, los posibles instructores/facilitadores, el responsable o persona encargada de la coordinación operativa.

e) Seleccionar las técnicas didácticas adecuadas para lograr los objetivos de aprendizaje; adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades o modificación de actitudes. Aun cuando ciertos conocimientos pueden impartirse mediante métodos y/o técnicas tradicionales como: conferencias, lecturas, proyección de películas o análisis de caso y que, mediante estos, la retención de la información se mejora a través de ejercicios repetitivos, ejercicios escritos y discusiones; sin embargo, las habilidades sólo pueden transmitirse mediante la demostración, ejercicios estructurados y la práctica actual. En cambio, las actitudes se aprenden y/o cambian de manera más efectiva mediante la discusión en grupos, ejercicios y/o sesiones de retroalimentación.

Considerando las actividades mencionadas, debe tenerse presente que la selección de los métodos y/o técnicas a utilizarse para la realización de las acciones y/o eventos de capacitación en general estará invariablemente supeditada al tipo de necesidad, objetivo o finalidad, campo de aplicación, tipo de participantes e indicadores de desempeño, preestablecidos para los mismos, así como, a la ventajas y desventajas que cada uno de ellos representa.

- Ejecución de las acciones de capacitación

La etapa de ejecución se concibe como la puesta en marcha del programa de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos, tiempos del personal involucrado en la realización de las acciones y eventos así como, el registro y control de las actividades programadas para tal efecto. Asimismo, representa la conjunción de todos los elementos logísticos, que permitirán la realización de los cursos y eventos contenidos en la programación de acciones. Su objetivo es dar a conocer, ofrecer y

coordinar los servicios y alcances del programa institucional anual de capacitación, a todos los involucrados en él, con la finalidad de satisfacer sus expectativas.

Por otra parte, se tiene presente que la ejecución es una tarea permanente a lo largo de un ejercicio presupuestal, dependiendo de las fechas compromiso en las que se realizan las acciones y eventos de capacitación, los cuales son evaluados en términos de resultados y de su misma calidad de ejecución; por ello, la operatividad correcta de la etapa tiene su relevancia ya que, no basta con la realización de las acciones y eventos y que se cumplan los planes y programas, sino también que se incida positivamente en el cambio del comportamiento y en el de las actitudes de los propios servidores públicos.

Para eficientar la implantación de las acciones y eventos de capacitación, se consideran elementos tales como:

- Certificar y registrar la participación del personal en cualquier acción y/o evento de capacitación.
- Verificar, antes de cada acción y/o evento de capacitación la presencia de todo el equipo y material solicitado. Asimismo, verificar la disponibilidad de aulas y talleres para los eventos, con la debida anticipación.
- Concentrar la información que se obtenga, en los formatos o medios previstos, a fin de alimentar al subsistema de información.
- Dar aviso oportuno, a través de los diversos medios de comunicación interna, a todas las áreas de la dependencia o entidad así como, de las unidades administrativas que las integran, sobre los distintos planes y/o programas de capacitación que se realizarán, a fin de promoverlos oportunamente.
- Aplicar los instrumentos de evaluación que se determinan en la etapa de planeación.

- Recolectar y procesar la información obtenida a través de los instrumentos de evaluación aplicados.

Presentar informes acerca del desarrollo general del plan y específicos de los programas, para retroalimentar constantemente con la información necesaria, a los responsables de la toma de decisiones o áreas de control, tanto en el ámbito interno como en el externo.

- Evaluación y seguimiento de la capacitación

Si partimos de la base de que toda organización o institución debe buscar el mejoramiento continuo de la calidad de sus procesos así como, de la propia definición de calidad y consideramos a ésta como: “la aptitud de un producto o de un servicio para satisfacer o exceder las expectativas manifiestas o potenciales de los clientes o usuarios”; puede decirse que una vez identificadas de manera genérica y específica las necesidades de capacitación, la preparación de la evaluación debe ser siempre un indicador de la calidad de las acciones y/o eventos de capacitación que se realicen; razón por la cual, dentro de este contexto de calidad, se tiene que satisfacer los “debe” de la norma ISO 9001:2000, Requisito 6.2, Recursos Humanos:

### **6.2.1 Generalidades**

El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto **debe** ser competente con base en la educación, Formación, habilidades y experiencia apropiadas.

### **6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación**

La organización debe:

- a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto;
- b) proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades;

- c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas;
- d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad; y
- e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

Para tal efecto, es decir, para la evaluación del diseño, estructura y contenido del Plan de capacitación así como, para medir tanto el grado de implantación del mismo como los resultados obtenidos y efectos producidos al respecto; la evaluación que se efectúe debe tener como objetivo conocer y valorar, no sólo los resultados conseguidos, sino también la correlación que existe entre éstos y los medios utilizados así como, el impacto generado y efectos producidos en el ámbito laboral, deberán considerarse como mínimo, los siguientes aspectos:

- El contenido de las acciones y eventos de capacitación.
- Los elementos técnicos y materiales.
- El grado de satisfacción de las expectativas, tanto de la institución como de los participantes
- El grado de adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades o modificación de actitudes
- La relación costo/beneficio del Programa,
- El nivel de calidad de los instructores internos o externos.

Asimismo, la evaluación de las acciones y eventos de capacitación incluidos en el plan, debe efectuarse al inicio, durante y al final de su realización:

- ✓ Al inicio de las acciones de capacitación se evalúan o definen:  
Las necesidades de capacitación que se van a satisfacer  
Los objetivos de aprendizaje que se van a alcanzar.

Los contenidos temáticos de las acciones de capacitación

Los métodos psicopedagógicos

El material pedagógico

La competencia de los instructores

Los objetivos de la evaluación y el procedimiento a aplicar

Los resultados esperados

Los criterios de éxito.

✓ Durante el desarrollo de las acciones de capacitación:

En este caso, es decir cuando se trata de la evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje, se consideran los siguientes niveles:

1) **De juicio**, que determina de manera valorativa los puntos de satisfacción / insatisfacción de los participantes y, aun cuando se aplica tradicionalmente al terminar una acción y/o evento de capacitación y por lo tanto, no existe la posibilidad de efectuar un retroceso del proceso, sin embargo, bien puede aplicarse al final de cada jornada y comentar los resultados de su aplicación en la siguiente.

2) **De análisis**, que es una reflexión detallada sobre los puntos débiles y fuertes sobre el contenido de la acción / evento de capacitación, en relación con la expectativas de los participantes y los resultados obtenidos; lo que permite, en su caso, ajustar el programa correspondiente así como, los métodos, técnicas y herramientas, en función a la demanda de dichos participantes y a la factibilidad de su aplicación en el medio laboral.

3) **De aplicación**, que permite identificar si los conocimientos que se pretende adquieran, como resultado de las acciones de capacitación y por lo tanto del proceso de cambio en el que se encuentran inmersos los capacitandos, serán utilizados en la actividad laboral para, en su caso, retroalimentar dicho proceso.

✓ Al finalizar el evento o acción se evalúa

El grado de logro de los resultados.

La aplicación de los aprendizajes adquiridos.

Las reacciones de los jefes directos.

Las consecuencias percibidas por los jefes directos.

Las nuevas demandas de capacitación.

Los efectos no esperados.

Los planes y/o programas futuros.

Para que la evaluación cumpla cabalmente su función, es necesario considerar de manera específica a cada acción y evento de capacitación y reflexionar acerca de su evaluación correspondiente; respondiendo a la vez, a la pregunta ¿qué tipo de evaluación es necesaria para esta acción y evento?, con el objeto de determinar qué es lo que se quiere evaluar, para quién, en qué contexto y con qué medios.

Lo anterior implica, entre otras actividades, definir el objetivo de la evaluación así como su amplitud; para lo cual, es necesario identificar cuál de las siguientes cinco, es la finalidad de la misma:

⇒ De tipo correctivo: para mejorar la acción de la capacitación.

⇒ De tipo verificador: cuando se quiere conocer en qué medida han sido alcanzados los objetivos de las acciones y eventos de capacitación.

⇒ De tipo formativo: cuando la evaluación es considerada, para los que participan en la misma, como una oportunidad de desarrollo.

⇒ De tipo económico: si lo que se pretende es medir la rentabilidad de las acciones y/o eventos de capacitación.

⇒ De tipo sociológico: cuando se miden los cambios producidos en el entorno, como producto de las acciones y eventos de capacitación que se generen.

Asimismo, deberá definirse si para dicha evaluación, entre otros aspectos, es necesario:

⇒ Mejorar algún aspecto de la acción y evento de capacitación.

⇒ Tomar decisiones sobre la continuidad de las acciones y eventos.

⇒ Involucrar al personal de mando.

⇒ Definir nuevas competencias de los participantes.

⇒ Evaluar a los instructores

Evaluar el programa de capacitación en los 3 momentos mencionados: antes, durante y después de la participación del capacitando en el evento, permite retroalimentar el proceso capacitador en cuanto a diseño, cumplimiento, etc. no así cuantificar el impacto o contribución de las acciones de capacitación al logro de los objetivos institucionales. Para cuantificar este impacto, es necesario obtener e integrar información relativa a los resultados de la capacitación de los 3 principales involucrados en el proceso: la persona capacitada, su supervisor inmediato y el cliente del producto o servicio que proporciona el participante en el proceso de capacitación.

La evaluación del impacto del programa de capacitación, constituye el resultado real del proceso. O'Connor & Seymour (2002) menciona que los resultados son "aquello" que la capacitación logra efectivamente, lo que implica reunir información y obtener evidencia de estos resultados a través de observación, entrevistas y pruebas de rendimiento, ya que es necesario mostrar a los ejecutivos de la organización el retorno de su inversión en términos económicos: eficiencia, eficacia y productividad, estos 3 factores son los que determinan la obtención de mejores resultados con menos esfuerzo.

Plantean asimismo, que un proceso de capacitación que consiga lo anterior es muy valioso, ya que es al mismo tiempo eficiente y eficaz y es precisamente en esta aspecto donde los modelos de cambio pretenden ejercer un impacto en la organización.

Debe mencionarse que desarrollar en las dependencias de la Administración Pública Federal la función de capacitación apegada al modelo y a la normatividad que dicta el Gobierno Federal, ha representado un gran avance en el proceso de implementación de un sistema más efectivo que asimismo ha permitido no solo cumplir con la norma, sino constituir a la capacitación como una herramienta que contribuye al logro de los objetivos institucionales y al desarrollo personal de los servidores públicos.

# L a Función del Psicólogo en la Secretaría de Economía del Gobierno Federal

*“Las ciencias tienen las raíces amargas, pero muy dulces los frutos”*  
Aristóteles

## 3.1 Aspectos generales de la Comisión Federal de Competencia de la Secretaría de Economía

La Comisión Federal de Competencia (CFC) es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Economía, que cuenta con autonomía técnica y operativa. Su objetivo es proteger el proceso de competencia y libre concurrencia mediante la prevención y eliminación de monopolios, prácticas monopólicas y concentraciones, en los términos de la Ley Federal de Competencia Económica.

El marco jurídico en el que opera la CFC contempla: a la Ley Federal de Competencia Económica (LFCE) que es una Ley reglamentaria del Artículo 28º Constitucional, al Reglamento de la Ley Federal de Competencia Económica y al Reglamento Interior de la CFC. Asimismo, en lo previsto por la LFCE y su Reglamento se aplica

suplementariamente el Código Federal de Procedimientos Civiles. El alcance de las funciones de la Comisión es para todos los agentes y sectores económicos, con excepción de las áreas estratégicas reservadas al Estado, propiedad intelectual, asociaciones de trabajadores y cooperativas de exportación. Para dar cumplimiento a la LFCE la dependencia estableció la política económica de México.

La política de competencia económica que aplica la CFC es un instrumento fundamental de acción gubernamental que promueve la mejor utilización de los recursos y contribuye a elevar la eficiencia de los mercados. Facilita la inserción de la actividad productiva nacional en el comercio internacional, además de incidir favorablemente en los precios al consumidor y maximizar la producción y el empleo.

Para dar cumplimiento a lo que establece la Ley Federal de Competencia Económica, la CFC definió los lineamientos estratégicos y servicios que se transcriben enseguida:

#### *MISIÓN*

La Comisión Federal de Competencia tiene la misión de proteger el proceso de competencia y libre concurrencia, mediante la prevención y eliminación de prácticas monopólicas y demás restricciones al funcionamiento eficiente de los mercados, para contribuir con ello al bienestar de la sociedad.

#### *VISIÓN*

La Comisión Federal de Competencia tiene como visión ser una institución autónoma y eficiente, reconocida nacional e internacionalmente por su actuación necesaria e imparcial, desarrollada por un personal altamente capacitado.

### *OBJETIVOS ESTRATÉGICOS*

- Prevenir y eliminar las prácticas y concentraciones monopólicas y demás restricciones a la competencia y libre concurrencia.
- Promover el desarrollo de un entorno regulatorio y administrativo favorable a la competencia y fortalecer una cultura de competencia.
- Consolidar la modernización administrativa con un enfoque de servicio hacia la población

### *PRINCIPALES SERVICIOS QUE PRESTA LA CFC*

- Atención de avisos de reestructuración de empresas
- Atención a notificación de concentraciones
- Atención a consultas sobre aspectos relacionados con la legislación de competencia económica
- Declaratorias sobre Competencia efectiva, existencia de poder sustancial.
- Atención de denuncias por presunta realización de prácticas monopólicas absolutas o relativas y por concentraciones prohibidas.
- Investigaciones sobre prácticas monopólicas relativas y restricciones al comercio interestatal.
- Atención a notificaciones de participación en licitaciones públicas.
- Atención a recursos de reconsideración interpuestos contra las resoluciones dictadas por la CFC

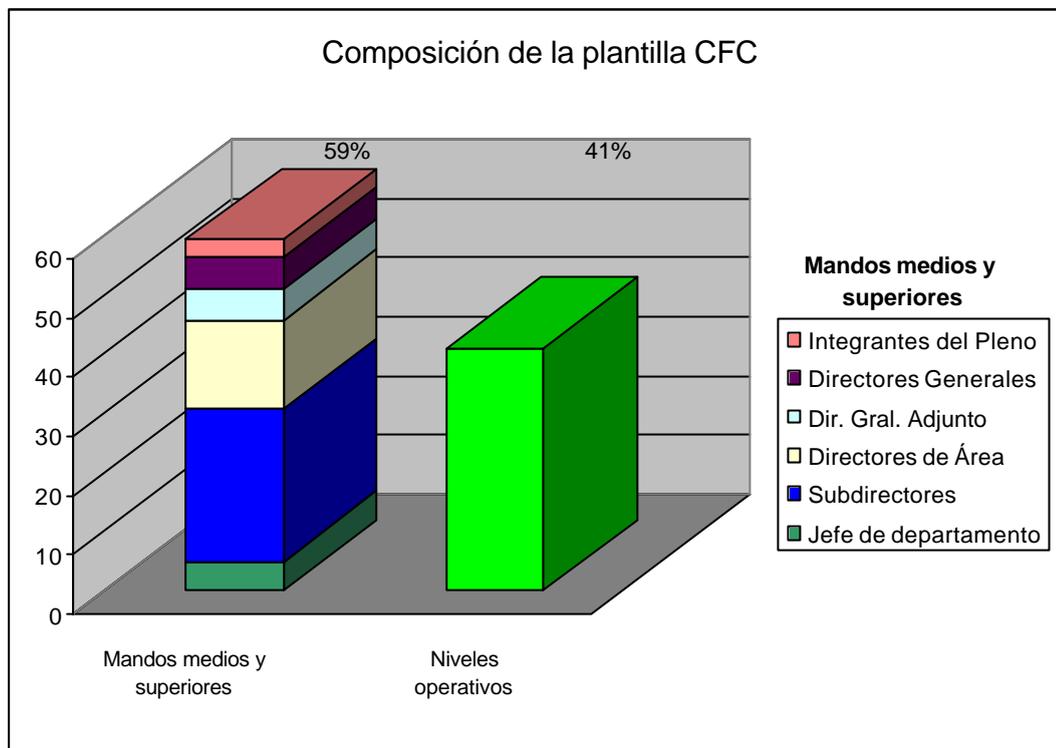
### Estructura Organizacional

La estructura organizacional que soporta los procesos operativos y administrativos de la dependencia cuenta con una plantilla de 175 plazas, organizadas como se presenta en el organigrama No. 1.

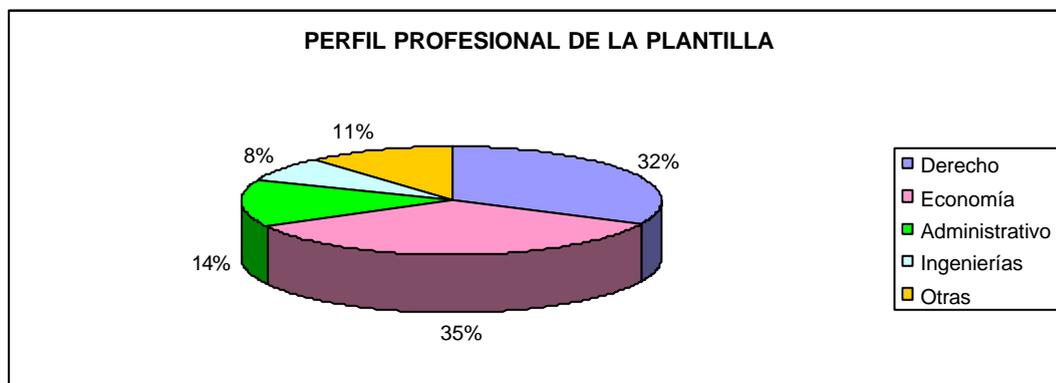
En términos generales la composición y perfil de la plantilla de personal se ilustra en las gráficas 1 y 2 respectivamente. En la gráfica 3 se presenta el nivel de educación del personal.



Organigrama 1. Áreas que integran la estructura organizacional de la CFC



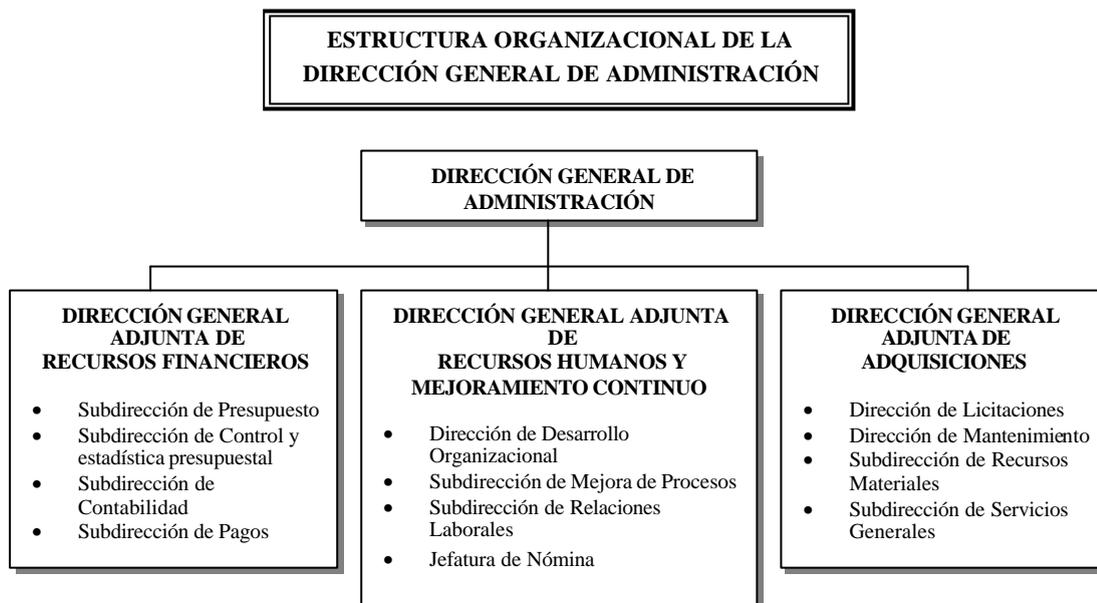
Gráfica 1. Composición de la plantilla de personal de la CFC por niveles en la estructura



Gráfica 2. Perfil profesional del personal de la CFC.

La Dirección General de Administración, que aparece en el organigrama No. 1 como un área de apoyo administrativo, tiene como misión proporcionar a la dependencia los recursos técnicos y financieros que faciliten la captación, retención, motivación, compensación y desarrollo de los servidores públicos, garantizando que el desempeño de las labores que se les asigna contribuya al logro de los objetivos estratégicos de la

Comisión. Para cumplir con esta misión, la Dirección General de Administración tiene la estructura que se representa en el siguiente esquema:



Organigrama 2. Áreas que integran la estructura de la Dirección General de Administración.

Como se muestra en el organigrama No. 2, en la Dirección General de Administración se ubica el área encargada de planear y llevar a la práctica la estrategia de recursos humanos en la CFC. Esta área es la Dirección General Adjunta de Recursos Humanos (DGARH) la que tiene como misión asegurar que el personal de la dependencia sea capaz de alcanzar los objetivos de su puesto, con los estándares de desempeño previamente establecidos.

La DAGRH coordina dos macroprocesos. Un proceso es el de administración del personal en cuanto a contratación; registros de movimientos de personal en diversas dependencias; servicios y prestaciones, sueldos, evaluación del desempeño y compensaciones, despidos y el mantenimiento y mejora del Sistema de Administración de la Calidad. El otro es el de planeación de recursos humanos integrado por

reclutamiento, selección e inducción, capacitación y desarrollo y clima organizacional. Este segundo proceso está a cargo de la Dirección de Desarrollo Organizacional.

### 3.2 Descripción de las funciones del psicólogo en la estructura organizacional de la Comisión Federal de Competencia

Para el desarrollo y mejora continua del proceso de planeación de recursos humanos, la DGARH requiere la participación del psicólogo organizacional, quien es responsable de las siguientes actividades:

- a) Reclutamiento. Identificar las mejores fuentes de reclutamiento de candidatos y establecer convenios de intercambio.
- b) Selección de personal. Definir y aplicar baterías de evaluación, con base en la descripción y perfil del puesto vacante. Desarrollar entrevistas de pre-selección, profunda y de salida y generar los reportes de evaluación integral del candidato. En los casos de evaluación de competencias gerenciales para candidatos a puestos de dirección general, aplicar "Assessment Center" a través de observar y registrar las conductas que presenta el evaluado, elaborando el reporte correspondiente.
- c) Capacitación. Conducir entrevistas de "Evento Conductual" y sesiones de paneles de expertos para identificar las competencias que se requiere para el desempeño de los puestos, así como diseñar los programas anuales de capacitación.

### 3.3 Descripción y perfil del puesto de Dirección de Desarrollo organizacional

Las funciones de la Dirección de Desarrollo Organizacional en la CFC, mismas que están relacionadas con los procesos humanos que se desarrollan en la dependencia, son el área de responsabilidad del psicólogo organizacional.

La descripción del puesto que se presenta a continuación corresponde a la registrada en el Manual de Organización de la CFC.

#### *Identificación y adscripción del puesto*

Nivel del puesto: Dirección de Área

Nombre del puesto: Dirección de Desarrollo Organizacional

Secretaría: Secretaría de Economía

Órgano desconcentrado: Comisión Federal de Competencia

Titular: Presidente de la Comisión Federal de Competencia

2º nivel: Director General de Administración

3er. nivel: Director General Adjunto de Recursos Humanos y Mejora Continua

4º nivel: Dirección de Desarrollo Organizacional

#### *Misión del Puesto*

Planear, coordinar y evaluar las estrategias en materia de desarrollo organizacional que se instrumentan en la CFC, para desarrollar los programas anuales de capacitación y desarrollo integral del personal, proponer el ingreso del personal que satisfaga las necesidades institucionales, contribuyendo a contar con funcionarios públicos altamente capacitados, integrados, con enfoque a resultados, promoviendo una cultura de calidad, trabajo en equipo, con la práctica de los valores institucionales e impacto en el mejoramiento de la calidad de vida laboral.

### *Principales funciones*

- **Capacitación.** Identificar a través del diseño de herramientas metodológicas, las necesidades de capacitación de las áreas que integran la Comisión Federal de Competencia para planear, programar, difundir e instrumentar acciones de capacitación con calidad, para fortalecer los conocimientos y desarrollar las competencias del personal de la institución, operando bajo un sistema de mejora continua que contribuya al logro de la misión y visión de la CFC. **Productos:** Detección de necesidades de capacitación y Plan Institucional de Formación Integral, conforme con la Norma que Regula la Formación Integral del Personal de la Administración Pública Federal y la Guía metodológica emitida por la Unidad de Servicio Civil de Carrera de la SHCP. **Frecuencia:** Anual.
- **Selección.** Reclutar y evaluar objetiva e imparcialmente a los candidatos a ocupar plazas vacantes en la estructura organizacional, con el fin de identificar y recomendar a los mejores prospectos de acuerdo al perfil del puesto, con apego a los procedimientos y normatividad aplicable y utilizando la metodología e instrumentos autorizados por la Dirección General de Administración. **Productos:** Reporte en formato de entrevista, convocatoria a concursos y reporte de evaluación. **Frecuencia:** Continua.
- **Descripción de Puestos.** Garantizar que los puestos que integran el catálogo institucional estén descritos y alineados de acuerdo al sistema aprobado por la Unidad de Servicio Civil de Carrera, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. **Producto:** Descripciones en formatos autorizados por la SHP. **Frecuencia:** Variable.
- **Evaluación del Desempeño:** Planear y coordinar la instrumentación de los mecanismos y herramientas en materia de evaluación del desempeño, para

proporcionar al personal una guía que oriente a los supervisores sobre el potencial, rendimiento y cualidades de sus empleados, así como para reconocer los logros y esfuerzos individuales. **Producto:** Reporte en formato. **Frecuencia:** Anual

- **Clima Organizacional:** Planear y desarrollar la estrategia de diagnóstico que permita determinar los factores críticos relacionados con los niveles de satisfacción y expectativas del personal que afectan la eficiencia, la productividad y el ambiente institucional, a partir de la cual se implementen acciones que promuevan el mejoramiento y cambio en la organización. **Producto:** Reporte del Diagnóstico de Clima Organizacional. **Frecuencia:** En función del nivel de la intervención
- **Sociocultural y Deportivo:** Planear y coordinar actividades que permitan integrar la calidad de vida al ámbito institucional, a través de fomentar actividades culturales, sociales y deportivas que favorezcan la motivación e identidad del personal con la institución. **Producto:** Formato de evaluación de los eventos. **Frecuencia:** Anual
- **Sistema de Administración de la Calidad:** Asesorar al personal en el mantenimiento y mejora del Sistema de Administración de la Calidad, para la identificación de áreas de oportunidad derivadas de las auditorías internas de calidad, así como capacitar en materia de la norma ISO 9000. **Productos:** Cartas descriptivas de los cursos y manuales de los participantes. **Frecuencia:** anual.

---

---

## PERFIL DEL PUESTO DE DIRECCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

### CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

### REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Rango de Edad:

Indistinto

Sexo:

Indistinto

Estado Civil:

Indistinto

### Conocimientos

Anote el grado académico mínimo necesario, es decir, la carrera profesional y/o técnica específica, así como los conocimientos especializados que el ocupante del puesto debe tener para desarrollar satisfactoriamente las funciones antes descritas:

#### Nivel de Escolaridad

Secundaria	( )
Preparatoria	( )
Carrera Trunca o Estudiando	( )
Licenciatura	( x )
Diplomado	( x )
Maestría	( )
Doctorado	( )
Otros	( )

#### Especificar Carrera:

Administración,  
Relaciones Industriales  
Psicología  
Pedagogía.  
Conocimientos en Desarrollo  
Organizacional, Modelos de  
Calidad, ISO 9000:2000

---

---

---

**CAPACIDADES GERENCIALES O DIRECTIVAS**

<b>Liderazgo</b>	<b>Comportamientos</b>	
<p><b>Definición.</b> Establecer dirección, impulsar el compromiso con una visión de futuro compartida. Unir y alinear esfuerzos hacia un objetivo institucional común. Persuadir a través de involucrar y motivar a otros. Remover obstáculos. Fungir como ejemplo. Reconocer e incentivar los comportamientos esperados.</p>	Conjunta esfuerzos hacia un objetivo compartido	
	Orienta el cambio y el desarrollo de otros.	
	Impulsa Cambios	<b>X</b>
	Genera compromiso en su equipo de trabajo.	
	Facilita la transformación de la institución	
<b>Orientación a Resultados</b>	<b>Comportamientos</b>	
<p><b>Definición.</b> Enfocar los esfuerzos, estableciendo prioridades para garantizar que las metas sean alcanzadas tal como fueron planeadas, con atención y servicio a la ciudadanía. Tomar acción rápida y decisiva. Demostrar perseverancia, determinación y tenacidad. Organizar personas, recursos y actividades para lograr los objetivos acordados. Mejorar la relación entre los resultados obtenidos y los recursos invertidos en términos de calidad, costo y oportunidad.</p>	Reorienta sus acciones para alcanzar las metas	
	Evalúa y da seguimiento al logro de las mismas	
	Asegura el cumplimiento de metas	<b>X</b>
	Mejora los estándares de desempeño grupal	
	Dirige las acciones de uno o varios grupos para alcanzar resultados que superan los estándares establecidos	
<b>Trabajo en Equipo</b>	<b>Comportamientos</b>	
<p><b>Definición.</b> Desarrollar y mantener relaciones productivas y respetuosas de trabajo con los demás, proporcionando un marco de responsabilidad compartida.</p>	Participa y ayuda a otros	
	Comparte información	
	Se integra y contribuye al logro de objetivos	
	Fomenta la colaboración e incluye en el equipo	
	Maneja conflictos del equipo e integra	<b>X</b>
	Desarrolla relaciones de influencia	

**CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS**

**GRADO DE DOMINIO**

No requiere	<input type="checkbox"/>	Básico	Medio	Avanzado	Dominio Completo
Especificar:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Metodología ISO 9000		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intervenciones de clima organizacional		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Experiencia**

Anote en orden de importancia, los puestos previos, similares y/o inferiores, para adquirir los conocimientos especializados que le permitan al ocupante del puesto desarrollar con buenos resultados las funciones, así como el tiempo mínimo necesario en cada uno y el tiempo de adaptación al propio puesto:

Título del Puesto Previo	Tiempo Mínimo de Experiencia Requerida
IP: Gerencia de Capacitación	3 años
Gerencia de Selección y Contratación	3 años
IP: Gerencia de Desarrollo Organizacional	2 años
Gerencia de Comunicación Organizacional	1 año
APF: Subdirección de Recursos Humanos	2 años

Tiempo de adaptación al puesto: 6 meses.

**APOYOS PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

Seleccione la opción que mejor describe los elementos sobre los que se apoya para resolver los problemas del puesto

1	El ocupante resuelve los problemas considerando <b>instrucciones precisas de su jefe</b> inmediato o con base en <b>procedimientos bien definidos</b> .
2	El ocupante resuelve los problemas considerando <b>distintos procedimientos</b> , pudiendo considerar cuál de ellos seguirá y en que orden para lograr los resultados apropiados.
x	El ocupante del puesto no tiene los procedimientos definidos, por lo que establece los procedimientos de operación de los niveles inferiores, con base en <b>lineamientos o instrucciones superiores</b> .
4	El ocupante del puesto con base en <b>lineamientos generales</b> desarrolla políticas de aplicación institucional y/o sectorial.
5	El ocupante del puesto debe considerar diversos temas y acciones dentro del <b>marco jurídico</b> para definir, en su ámbito de competencia, las políticas de la dependencia.

**ORIENTACIÓN DEL PUESTO**

Todos los puestos requieren de cierta cantidad de pensamiento y actuación. Esta pregunta identifica el balance de ambas cosas en el puesto. Elija la opción que mejor describa la orientación general del puesto.

x	1	El puesto provee conocimientos especializados para <b>apoyar el desarrollo de las funciones y actividades</b> . El énfasis primordial está en el <b>análisis y/o control</b> .
	2	El puesto desarrolla una función de <b>apoyo técnico y/o de servicios que impacta</b> en el desarrollo de las funciones y actividades sustantivas.
	3	El puesto <b>realiza funciones sustantivas y participa junto con otros</b> del mismo nivel <b>en la razón de ser de la dependencia</b> .
	4	El puesto <b>realiza funciones sustantivas</b> y está relacionado directamente <b>con la razón de ser de la dependencia</b> .

Como se aprecia en esta descripción del puesto de Dirección de Desarrollo Organizacional, comprende el total de las funciones que desarrolla el psicólogo en la CFC y que por su naturaleza, requieren de la aplicación de técnicas y herramientas derivadas de los principios de la psicología organizacional.

### 3.4 Norma Técnica de Competencia Laboral para la Administración de la Capacitación

En cuanto al proceso de capacitación, que es la actividad profesional del psicólogo que se reporta en este trabajo, se describen a continuación algunos aspectos de la norma que elaboró el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) respecto a la Norma Técnica de Competencia Laboral para la Administración de la Capacitación (CONOCER, código CRCH0386.01, 2000) con el propósito de clarificar el ámbito de esta función en una empresa. Asimismo, se resumen algunos puntos de la norma que aplican a la CFC para completar en cierta medida, la descripción y perfil del puesto de Desarrollo Organizacional del punto anterior, en cuanto a la función de capacitación, que no incluye criterios de desempeño.

- **Ámbito y criterios de desempeño de la función de capacitación**

(Resumen de la norma publicada por el CONOCER)

#### **Generalidades para clasificación de la actividad**

##### **Justificación del Nivel**

La función tiene alto impacto en la organización, requiere conocimientos en educación, prácticas administrativas y habilidades de planeación, control, asesoría, toma de decisiones y trabajo en equipo, en el marco de los requerimientos y estrategias de la organización.

##### **Cobertura**

Personal que administra la capacitación del personal en las empresas.

##### **Unidades de Competencia Laboral y Criterios de Desempeño**

**Unidad: Planear la capacitación y desarrollo de personal**

Elementos	Criterios de desempeño
<b>Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visión sistémica basada en las características de la organización.</li> <li>2. Propósito, alcance y duración del DNC corresponden a los objetivos, planes, estrategias y recursos de la organización.</li> <li>3. Utilización de métodos reconocidos en el medio por su efectividad.</li> <li>4. Fuentes de información indispensables: alta dirección, objetivos de la empresa, estándares de trabajo, evaluación del desempeño, resultados de planes anteriores de capacitación y procesos de trabajo.</li> <li>5. Correspondencia entre el procedimiento y el método seleccionado.</li> <li>6. El DNC corresponde a un modelo de referencia reconocido..</li> <li>7. El informe de resultados del DNC contiene los apartados de metodología, conclusiones y recomendaciones.</li> <li>8. Las conclusiones hacen referencia tanto a las necesidades de capacitación, como a las causas que lo originan.</li> </ol>
<b>Elaboración del plan o programa de capacitación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Correspondencia entre el diagnóstico y el plan.</li> <li>2. Utilización de formatos oficiales.</li> <li>3. Los apartados del plan contemplan: antecedentes, objetivos, alcance, presupuesto, calendario y responsables.</li> </ol>
<b>Proveer los recursos para el plan</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinación de requerimientos de cursos.</li> <li>2. Identificación de fuentes internas y externas para el desarrollo de los cursos.</li> <li>3. Selección de los cursos.</li> <li>4. Aprobación de contenido de los cursos.</li> </ol>
<b>Selección de instructores</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criterios de selección: currículum, experiencia, entrevista, evaluaciones obtenidas en otros cursos y costo.</li> </ol>

**Unidad: Evaluar los resultados de la función de capacitación**

<b>Evaluar resultados</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los métodos de evaluación corresponden a los objetivos, políticas y requerimientos de la empresa.</li> <li>2. Establecer elementos para detectar desviaciones cuantitativas y cualitativas.</li> <li>3. Determinar fuentes de información.</li> <li>4. Determinar causas de las desviaciones.</li> <li>5. Determinar el impacto de la función.</li> </ol>
<b>Determinar acciones correctivas y preventivas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Correspondencia entre las acciones determinadas y las causas identificadas.</li> <li>2. Correspondencia entre las acciones preventivas identificadas y los principios de la Administración.</li> </ol>

Con base en esta descripción de los criterios de desempeño, se pretende verificar el grado de cumplimiento con estos, en el capítulo siguiente de este reporte, en el que se presentan las actividades que ejecuta el psicólogo para desarrollar el proceso de capacitación en la CFC.

# **R**eporte de Actividades Desarrolladas Por El Psicólogo en la Comisión Federal de Competencia

*“Yo tuve un sueño...”*  
Martín Luther King

4.1 Antecedentes de la actividad del psicólogo en la implementación del proceso de capacitación en la CFC

La Comisión Federal de Competencia inició sus funciones en el año 1973, con una plantilla de 56 personas, quienes tuvieron como primer objetivo organizar las actividades sustantivas y administrativas indispensables para desarrollar los procesos requeridos para dar cumplimiento con la LFCE y por lo tanto no se contemplaba en esa estructura un área de recursos humanos.

En 1996, la CFC contrató un despacho de consultoría para que impartiera un programa de sensibilización hacia la calidad, en el que participaran todos los funcionarios, con el

propósito de que en un mediano plazo la dependencia implementara un sistema de administración de la calidad. Este programa fue suspendido debido a que no generó los resultados esperados. Razón por la cual, la Comisión optó por crear la Unidad de Planeación y Mejoramiento Continuo, con la responsabilidad de desarrollar las actividades necesarias para implementar el Sistema de Administración de la Calidad y obtener la certificación en el modelo ISO 9000.

Con el propósito de apoyar a la Unidad en las actividades relacionadas con la capacitación del personal en materia de modelos de calidad, en 1997, ingresó el psicólogo a la institución, con el objetivo de coordinar el desarrollo de los cursos, seminarios y talleres necesarios para lograr que el personal participara en la implementación del Sistema de Administración de la Calidad. Estas actividades se resumen en el cuadro 2.

En marzo de 2003, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público emitió la Norma que regula la Formación Integral del Personal de la Administración Pública Federal y su Guía Metodológica, con carácter de aplicación obligatoria. Aunado a esta circunstancia, la Dirección General de Administración creó en marzo de 2003, a la Dirección General Adjunta de Recursos Humanos a la que pertenece el puesto de Dirección de Desarrollo Organizacional que desempeña el psicólogo (organigrama 2) por considerar la CFC como una necesidad el documentar e implementar los procesos en materia de recursos humanos, como una responsabilidad del área administrativa. Para lo anterior, el personal de la Unidad de Planeación y Mejoramiento Continuo que pertenecía a la Dirección General de Regulación Internacional, fue transferido a la nueva área.

Esta situación facilitó la implementación del Modelo de Capacitación de la Administración Pública Federal, que contiene al Sistema Integral de Formación y Capacitación (SIFOC), orientando este sistema tanto al cumplimiento de la norma de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como a la de ISO 9001:200. De la

implementación del SIFOC se deriva el reporte de la actividad profesional desempeñada por el psicólogo que se describe en este trabajo.

### ETAPAS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN LA CFC

<b>Acciones</b>	<b>Años</b>	1997	1998	1999	2000	2001	2002
I. Capacitación en Conceptos y Herramientas Básicas de Calidad Sensibilización ISO 9000							
II Formación de Instructores Internos Seminarios Jurídico Económicos Informática							
III. Análisis y Mejora de Procesos Calidad en el Servicio Seminarios Jurídico Económicos Documentación Implementación ISO 9000 Fortalecimiento de Habilidades Administrativas Informática							
IV. Metodología ISO 9000 Seminarios Jurídico Económicos Sensibilización en el Sistema de Aseguramiento de Calidad							
V. Capacitación en el puesto con base en descripción de puesto Preparación para certificación en ISO 9000 Seminarios Jurídico Económicos Instalación del Comité de Capacitación							
VI. Implementación del Proceso integral de Capacitación. (DNC, desarrollo y evaluación)							

Cuadro 2. Acciones desarrolladas por el psicólogo en materia de capacitación (1997-2002)

Al analizar las etapas del SIFOC se observa que cubre las características de un modelo sistémico que Reza (1997) plantea como la herramienta más completa para implementar un proceso efectivo de capacitación.

Se presenta en primer lugar, el informe del Plan Institucional de Formación Integral del Personal (PIFI 2003) que se apejó a la norma citada y que se desarrolló con base en el procedimiento “Desarrollo del Programa Integral de Capacitación”. En segundo lugar, el Informe del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC 2004) estudio para el cual la Secretaría de Función Pública solicitó realizar un esfuerzo por orientarlo al nuevo modelo de competencias del Sector Público.

#### 4.2 Desarrollo del Plan Institucional de Formación Integral del Personal (PIFI) 2003

- *Detección de Necesidades de Capacitación*

Como primer actividad que permitiera contar con la información necesaria para elaborar el PIFI, se coordinó el estudio de detección de necesidades de capacitación con las siguientes consideraciones:

*a) Alcance.*

El ámbito de la DNC fue a nivel individual, incluyendo a todo el personal que participaba en los procesos del Sistema de Administración de la Calidad, con un enfoque a cobertura del perfil del puesto, con el propósito de identificar necesidades de capacitación por persona relacionadas con los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el desempeño de las actividades documentadas en los procesos de su área de adscripción.

*b) Metodología.*

**Herramientas:** Diseño de 2 formatos

**Formato Cédula de Detección de Necesidades de Capacitación** (anexo 1) con el cual se pretendió obtener descripciones y perfiles de puesto mínimos, así como detectar necesidades de capacitación manifiestas por comparación de perfiles puesto-persona. Formato **Cédula de Evaluación del Desempeño** (anexo 2) que envió la Dirección General de Administración a los titulares de las áreas para su llenado y posteriormente, el área de Desarrollo Organizacional analizó los apartados relacionados con la capacitación.

**Método:**

Participativo con una población de 155 funcionarios públicos.

**Procedimiento:**

1. Involucramiento de los facilitadores de cada área, a quienes se capacitó para llevar a cabo la descripción y el perfil del puesto. El ocupante del puesto requisitó sus datos y necesidades de capacitación. El jefe inmediato y el titular del área revisaron y aprobaron las cédulas.
2. Desarrollo de reuniones de asesoría con los titulares de las áreas, para asegurar que la información de la DNC fuera confiable en los dos formatos utilizados.
3. Diseño del formato Registro de Detección de Necesidades de Capacitación (anexo 3) con el propósito de analizar la información recabada por el método de frecuencias, por área de adscripción.

Con la información obtenida en el estudio de DNC fue elaborado el plan de capacitación que se describe en el siguiente apartado.

- **Plan Institucional de Formación Integral CFC 2003**

La Norma que Regula la Formación Integral del Personal de la Administración Pública Federal establece que el Plan Institucional de Formación Integral (PIFI) se elabore y

---

envíe a la Unidad de Servicio Profesional y Recursos Humanos de la Administración Pública de la Secretaría de la Función Pública para su revisión y registro.

En términos generales el PIFI (anexo 4) que se presenta plantea:

1. La programación de la formación, cuyo objetivo es establecer las acciones prioritarias de capacitación conforme al nivel de importancia e impacto en la dependencia. Especificar el tipo de personal participante (Mandos Superiores, Mandos Medios, Enlace y operativos) y la modalidad de la acción a desarrollar ( curso, taller, seminario, conferencia, diplomado, etc.)
2. La ejecución y desarrollo de la formación, con la puntualización en la norma de que esta etapa debe:
  - \* Lograr que los participantes conozcan los objetivos estratégicos y funciones genéricas de la Administración Pública Federal, así como la práctica de los principios y valores establecidos en el Código de Ética.
  - \* Proporcionar capacitación en el puesto (cobertura del perfil)
  - \* Contribuir al desarrollo profesional y personal de los Servidores Públicos.
  - \* Brindar capacitación tanto en el aula (participación en eventos de capacitación) como formación en el trabajo (entrenamiento diario en el desempeño de las funciones)

Para lo anterior, el PIFI incluye:

- a) Los lineamientos del proceso de capacitación en la CFC, en cuanto al compromiso, objetivos y metas del plan.
- b) Programas prioritarios.- Inducción a la Administración Pública Federal, Profesionalización y Calidad, Productividad e Innovación.
- c) Objetivos general y específicos.
- d) Objetivos y metas por programa.
- e) Número y tipo de acciones de formación.

- f) Tipo de personal y programas prioritarios.
- g) Número de facilitadores internos y externos.
- h) Horas por acciones de formación.
- i) Calendarización de las acciones.
- j) Presupuesto programado.

La Unidad de Servicio Profesional y Recursos Humanos de la Administración Pública evaluó este plan en el formato “Evaluación de los Planes Institucionales de Formación Integral 2003” (anexo 5) y consideró que cumplía de manera adecuada con la normatividad.

- **Desarrollo de la capacitación**

Para cumplir con las metas comprometidas en el PIFI en cuanto desarrollar 59 acciones y capacitar a 758 personas, el psicólogo llevó a cabo las actividades del procedimiento que documentó en el Sistema de Administración de la Calidad “Desarrollo del Programa Integral de Capacitación” (anexo 6), el cual contiene las siguientes secciones: Propósito, alcance, responsabilidades de los participantes, recursos con los que se ejecuta el procedimiento, terminología, abreviaturas, descripción del desarrollo de las actividades, referencias y registros de calidad que se generan como evidencia del cumplimiento con las actividades.

En este anexo 6, se incluyen los formatos que se utilizan para coordinar la logística de los eventos de capacitación, como son:

- Cédula de asistencia a curso o evento de capacitación
- Cédula de Evaluación del curso
- Reporte de Resultados de curso o evento de capacitación
- Formato de Carta Descriptiva de un curso impartido

---

- **Resultados del desarrollo del Plan Institucional de Formación Integral**

En cuanto al cumplimiento de metas, se muestra en el formato "Registro de Avances del Programa Integral de Capacitación" al 4º trimestre de 2003 (anexo 7) que las metas se superaron de manera importante. Por lo que respecta al número de acciones, el compromiso fue de 59 y se desarrollaron 65. La meta registrada para el personal a capacitar fue de 758 y se capacitó a 1106 personas.

En el cuadro No. 3 se muestran indicadores de la Dirección de Desarrollo Organizacional respecto a la implementación del PIFI. Los resultados positivos que se presentan en el cuadro se lograron, no obstante las restricciones presupuestales, por establecer convenios de colaboración con instituciones educativas como la Universidad Nacional Autónoma de México, la Universidad Anáhuac y el Instituto Tecnológico Autónomo de México y con las dependencias Secretaría de Economía y Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

**REPORTE DE CUMPLIMIENTO DE METAS PIFI 2003**

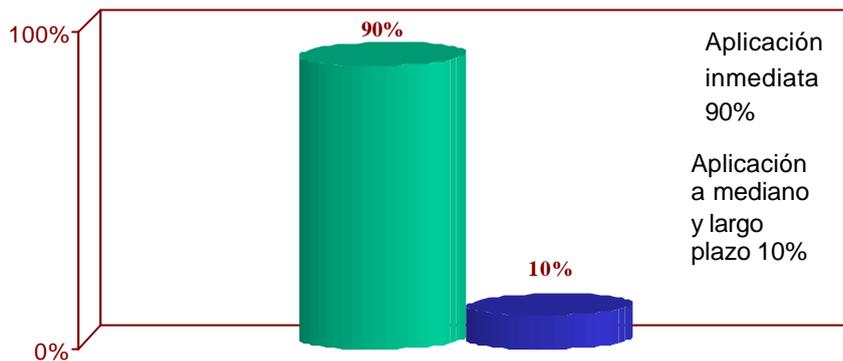
<b>INDICADORES</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESULTADOS</b>
Acciones desarrolladas Acciones planeadas	59 65	<b>110%</b>
Asistencia real Asistencia programada	1106 758	<b>145%</b>
Evaluación de curso > 3.00 (Escala de 1 a 5)	Evaluación promedio = 4.50	Cero cursos con calificación < 3.00
Evaluación de curso > 3.00 (Escala de 1 a 5)	Evaluación promedio = 4.64	Ningún instructor con calificación < 3.00

Cuadro 3. Resultados generales del PIFI. Indicadores reportados a la Secretaría de la Función Pública

La evaluación del impacto de la capacitación se midió en primer término respecto al tiempo de aplicación de los conocimientos adquiridos, el efecto de esa aplicación en las actividades diarias y la transmisión de esos conocimientos a compañeros de trabajo

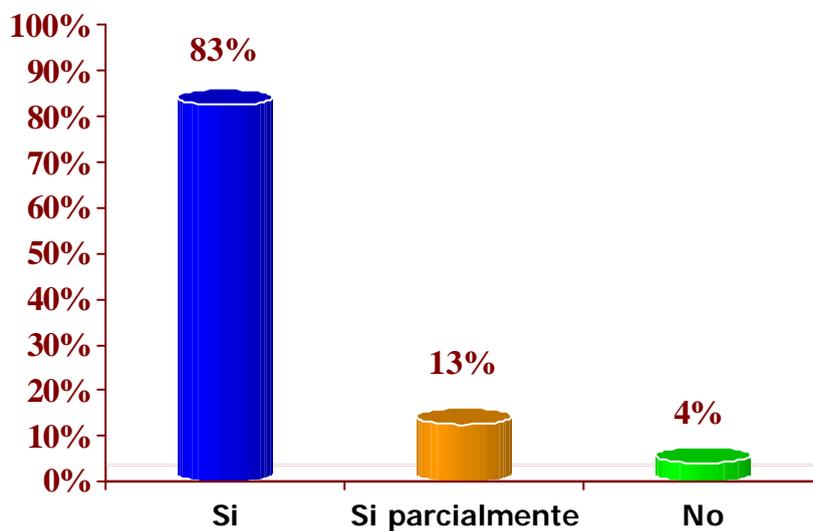
(capacitación en el puesto). Los resultados se presentan en las gráficas 3, 4 y 5 respectivamente

### EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN



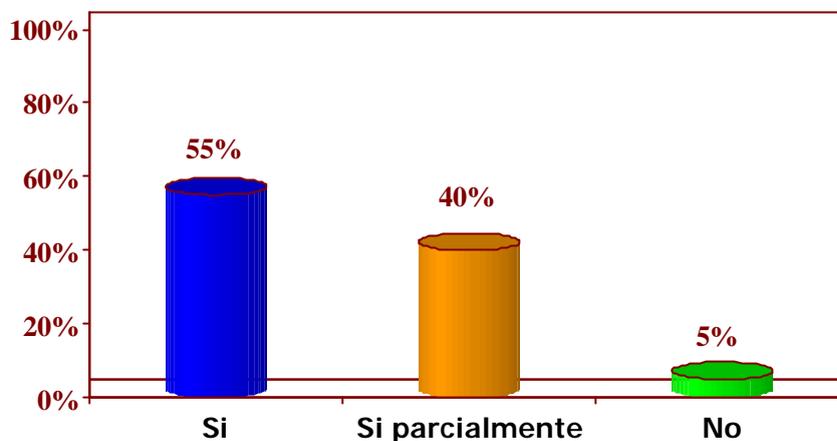
Gráfica 1. Lapso de aplicación de los conocimientos adquiridos

### EFFECTO DE LA APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN MEJORAS EN EL DESEMPEÑO DEL PUESTO



Gráfica 2. Impacto de la capacitación en mejoras implementadas en el puesto

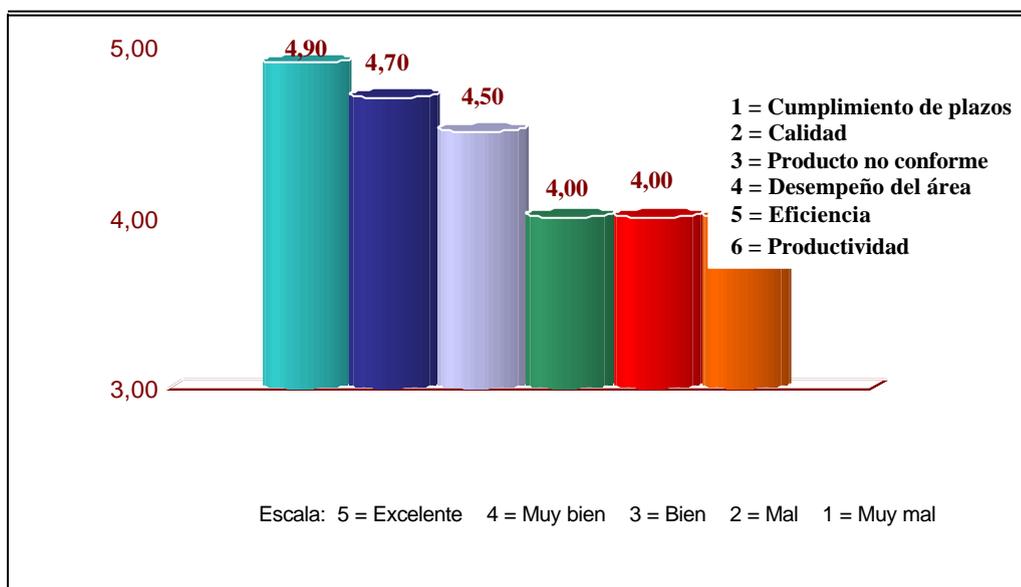
### TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS A COMPAÑEROS



Gráfica 3. Personal capacitado que transmite los conocimientos adquiridos a otros

En segundo término, el impacto de la capacitación se evaluó solicitando a los titulares de las áreas que asignaran una calificación a las variables que miden el desarrollo de sus procesos operativos en el Sistema de Administración de la Calidad. Los resultados obtenidos se muestran en la gráfica No. 4.

### Impacto de la capacitación en las variables que miden el desarrollo de los procesos operativos



Gráfica 4. Impacto de la capacitación en las variables de los procesos operativos.

Se aprecia en las gráficas anteriores que el impacto de la capacitación reportado es positivo, ya que el 90% del personal capacitado aplicó de inmediato los nuevos conocimientos y el 83% implementó mejoras en sus funciones. Asimismo, el factor transmisión de conocimientos en donde sólo el 55% de los participantes tuvo la oportunidad de capacitar a otros, el personal informó deberse a falta de tiempo por sobrecargas de trabajo.

Tocante a la determinación del impacto, a través de la evaluación de los indicadores de los procesos operativos, el resultado muestra que la variable cumplimiento de plazos es la que obtuvo la calificación más alta; en este factor interactúa la obligatoriedad de cumplir con los plazos que marca la Ley Federal de Competencia Económica para el desahogo de los asuntos.

Las variables calidad, con puntaje de 4.70 y producto no conforme (PNC) con 4.50, se refieren a la utilización de los formatos registrados en el Sistema de Administración de la Calidad y a los productos (resoluciones) que son rechazados en la etapa de inspección final, respectivamente. Para mejorar los resultados en estos parámetros se impartieron cursos de capacitación en el puesto (utilización de los formatos registrados en el Sistema de Administración de la Calidad) y de ortografía y redacción, logrando una disminución del PNC, como se muestran enseguida:

Áreas	PNC 2002	PNC 2003	Causas del rechazo					Porcentaje con cero no conformidades 2002	Porcentaje con cero no conformidades 2003
			A	B	C	D	E		
DGC	8	1	X	X		X	X	80.00 %	93.93 %
DGJ	12	0		X		X	X	83.33 %	100 %
DGI	15	0				X	X	69.54 %	100 %
DGPL	10	0				X	X	94.54 %	100 %
Total	45	1							

Nota: Los criterios utilizados por el Pleno para revisión de las resoluciones son:

- A) Se encuentre fundada y motivada con base en la información del expediente y dictamen
- B) Cumpla las instrucciones del Pleno
- C) Satisfaga los requisitos de consistencia y rigor analítico jurídico y económico
- D) Redacción y ortografía
- E) Cumple con los formatos aceptados por el Pleno, documentados en el Sistema de Administración de la Calidad

Como se mencionó al inicio del capítulo, las primeras actividades del psicólogo en materia de capacitación, se limitaron a coordinar y en su caso, impartir cursos de sensibilización o de herramientas de calidad, ocupando el puesto de Subdirector de Mejoramiento Continuo. En el año 2000, cuando la CFC decidió implementar un sistema de administración de la calidad y obtener la certificación en la Norma ISO 9002:94, el puesto se enriqueció con la función de desarrollar el proceso integral de capacitación del personal, ya que en la dependencia no se contaba con un área responsable de elaborar y ejecutar un plan de capacitación. En el siguiente cuadro se muestran algunos resultados obtenidos en el desempeño de la actividad profesional del psicólogo.

**Resultados de la capacitación en el periodo 2000-2003**

FACTORES	AÑOS			
	2000	2001	2002	2003
<b>Personal capacitado</b>	863	921	807	1106
<b>Horas hombre instrucción</b>	260	4536	4842	4918
<b>Cursos desarrollados</b>	56	77	175	65

Cuadro 4. Resultados cuantitativos de la actividad del psicólogo (2000-2003)

En el cuadro No. 4 se observa que la tendencia de los factores personal capacitado y horas hombre instrucción es a incrementarse cada año. Resultados generados por la madurez del proceso, su inclusión en el Sistema de Administración de la Calidad y por el cambio positivo de actitud del personal hacia su capacitación.

El factor cursos desarrollados, que muestra un resultado menor en el año 2003, respecto a los dos años anteriores obedece a que en 2002, se instrumentó un programa de capacitación en informática en la modalidad interactiva (Capacitación Basada en Computadora), programa al que accedieron 112 capacitandos. En el 2001, se contó con un presupuesto que permitió aprobar un mayor número de becas y se refleja en el número total de cursos impartidos.

### 4.3 Informe del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación CFC 2004

Se realizó el estudio de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) descrito a continuación en el Informe del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación CFC 2004 (anexo 8), en el cual se reflejan asimismo las acciones de mejora implementadas en el desarrollo del procedimiento de capacitación.

- Problemas detectados en el desarrollo del procedimiento para llevar a cabo el DNC:
  - Procedimiento manual y costoso. Requería la impresión de los formatos Cédula de Detección de Necesidades de Capacitación y Cédula de Evaluación del desempeño y 2 fotocopias una vez requisitados. Implicaba la recaptura de la información para facilitar el análisis y edición de los datos.
  - No tener información o evidencias para evaluar de manera efectiva el impacto de la capacitación.
  - No contar con un catálogo de puestos en el que se describieran el total de las funciones y objetivos de los puestos.
  - Orientar el estudio hacia el modelo de capacidades que se contempla en el Sistema de Servicio Profesional de Carrera a instrumentarse en la Administración Pública Federal.
  
- Acciones de mejora instrumentadas en el procedimiento para llevar a cabo el DNC:

- Automatización del proceso, a través del diseño de un módulo en la página intranet de la Comisión, con lo cual se tuvo un ahorro en papel y en recaptura de información.
- Diseñar un formato único para llevar a cabo la evaluación del desempeño, el impacto de la capacitación y la detección de necesidades de capacitación denominado Cédula de Evaluación de Desempeño y Detección de Necesidades de Capacitación (anexo 9).
- Incluir en ese formato único las definiciones de las capacidades del modelo del Sistema de Servicio Profesional de Carrera, así como la descripción de los comportamientos requeridos, para facilitar el perfilamiento de los puestos y la obtención de un inventario de las capacidades del personal.
- Modificar el procedimiento Desarrollo del Programa Integral de Capacitación.

Al concluir con la implementación de las acciones de mejora, se llevó a cabo el estudio de detección de necesidades de capacitación del cual se elaboró el informe correspondiente, que en términos generales contiene:

- La presentación del estudio
- Objetivos, justificación y alcance del diagnóstico
- Metodología seleccionada
- Objetivos general y específicos del PIFI 2004
- Registro de las acciones derivadas de la detección de necesidades
- Descripción de los programas prioritarios por tipo de personal a capacitar
- Calendarización de las acciones de capacitación para 2004.

La orientación de este diagnóstico al modelo de capacidades se concretizó en el tipo de programas prioritarios. En el año 2003 fueron Inducción, Profesionalización y Calidad, Productividad e Innovación; para el 2004 son Visión del Servicio Público, Capacidades

Gerenciales, Capacidades Transversales y Capacidades Técnicas Específicas, cuyos objetivos se detallan en el anexo 8, p.17.

A la fecha de este reporte, la Unidad de Servicio Profesional y Recursos Humanos de la Administración Pública, tiene pendiente emitir la Norma que Regula la Formación Integral del Personal de la Administración Pública Federal 2004, lo que permitirá diseñar el Plan Institucional de Formación Integral, que a partir de la publicación de dicha norma se denominará Programa Anual de Capacitación.

Finalmente, se presenta enseguida un resumen comparativo de los resultados que ha obtenido la función que desempeña el psicólogo en la Comisión Federal de Competencia, en materia de capacitación:

SITUACIÓN ANTERIOR	SITUACIÓN ACTUAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>Inexistencia de un área responsable de la capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La función de capacitación está incluida en la estructura ocupacional.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de un Plan Integral de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El proceso de capacitación está documentado y se desarrolla conforme a la Norma ISO 9000.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratación de cursos sin un objetivo específico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se tienen planes y programas registrados y aprobados por la Secretaría de la Función Pública</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rechazo del personal a la capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se tiene instalado un Comité de Capacitación y Becas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de credibilidad de los funcionarios en los beneficios de la capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La función desempeñada por el psicólogo cumple con las Unidades de Competencia Laboral y Criterios de Desempeño del CONOCER</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incumplimiento con la normatividad emitida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actitud positiva del personal hacia la capacitación</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los funcionarios perciben a la capacitación como una herramienta para desarrollar a su personal.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La capacitación del personal en la CFC es decisiva para la implementación del Sistema de Servicio Profesional de Carrera.</li> </ul>

# Conclusiones

*Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente: no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios será contigo en dondequiera que fueres  
(Josué 1:9)*

**L**as actividades desarrolladas en materia de capacitación, en la Comisión Federal de Competencia donde se generó este reporte de trabajo profesional, han contribuido de manera importante a su proceso de modernización.

Precisamente, porque las organizaciones al enfrentar retos que requieren elevar la productividad y calidad de sus procesos, han buscado incrementar el potencial del factor humano, ámbito de estudio de la psicología organizacional. El creciente auge de esta disciplina se debe a que facilita a quienes tienen la necesidad de administrar el comportamiento humano, la comprensión de los fenómenos psicológicos al interior de la organización, definiendo a esos fenómenos como la conducta, sentimientos, actitudes, motivación, valores y proceso de aprendizaje del personal.

La aplicación de los conceptos y herramientas de la psicología organizacional en los procesos de recursos humanos de la Comisión Federal de Competencia, favorecieron la generación de algunos de los resultados que Zepeda (1999) menciona como esperados:

- Mayor involucramiento del personal. Mejoró su respuesta de participación en los eventos de capacitación y la aplicación de los conocimientos adquiridos. Esta aplicación favoreció la mejora de sus funciones que de alguna forma incrementa la productividad. También se logró un efecto multiplicador con la transferencia de los conocimientos a compañeros.
- Mayor confianza y credibilidad de la Presidencia de la Comisión en la necesidad de asignar recursos presupuestales para el desempeño de la función.

La actividad profesional reportada en este trabajo para la implementación del proceso de capacitación en la dependencia, es una de aquellas que se incluyen en el ámbito de la psicología organizacional. Esta función se ha constituido como una herramienta útil y necesaria para instalar los procesos de cambio en las organizaciones, ya que la capacitación facilita la formación, actualización y el desarrollo del potencial del personal.

Como ejemplo de la necesidad de la capacitación para implementar las estrategias de cambio que está desarrollando la Administración Pública Federal tenemos al modelo de calidad bajo la Norma ISO 9000:2000, específicamente en la Norma ISO 9004:2000 "Sistemas de gestión de la calidad – Directrices para la mejora del desempeño" (publicación del Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A. C.). Dicha norma dice que "La planificación de las necesidades de educación y formación debería tener en cuenta el cambio provocado por la naturaleza de los procesos de la organización, las etapas de desarrollo del personal y la cultura de la organización. El objetivo es proporcionar al personal los conocimientos y habilidades que, junto con la experiencia, mejoren su competencia".

Otro ejemplo es El Premio Nacional de Calidad en el que uno de sus factores es "Personal Comprometido" en donde se reconoce que "Es el ser humano con sus conocimientos, experiencias, habilidades, valores y actitudes quien transforma el conocimiento en práctica, es por ello que las organizaciones que aplican este principio,

se abocan a proveer el ambiente propicio para que el personal entregue su talento en la mejora de sistemas y procesos, al mismo tiempo que se desarrolla, crece y se realiza” (portal de la Secretaría de Economía 2004).

Concretamente, para el actual gobierno la capacitación reviste tal importancia que en su estrategia para lograr un Gobierno Profesional, la incluye como obligatoria en el Capítulo Quinto, Arts. 44 al 53 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

Por lo anterior, las actividades que se describieron en este trabajo se apegan a la normatividad emitida por el gobierno federal para llevarse a cabo la capacitación de los Servidores Públicos, siendo que el modelo aplicado se considera como uno de los más completos que se implementan en las organizaciones, ya que se visualiza a la institución como un sistema total.

En resumen, para los directivos de la Comisión, el modelo implementado para el desarrollo del proceso de capacitación fue efectivo, el diseño y desarrollo del Plan Institucional de Formación Integral 2003 cumplido con la normatividad vigente y los resultados obtenidos los calificaron como positivos. No obstante, como psicólogo formado en la Facultad de Estudios Superiores Iztacala, se considera conveniente evaluar a continuación de las actividades que se reportan en este trabajo.

Las dos variables que interactuaron en el desempeño de la función fueron: 1. La obligatoriedad de apegarse estrictamente a los lineamientos y a la normatividad. 2. La falta de recursos para adquirir las herramientas necesarias que permitieran desarrollar las etapas faltantes en el proceso de capacitación ( licencias para la adquisición de metodología para la descripción, perfilamiento y valuación de puestos; herramientas para la evaluación de las capacidades del personal, licencia de software para el manejo de un módulo en el Sistema de Recursos Humanos y contar así con la base de datos requerida ) así como para optimizar las actividades ya documentadas.

Lo anterior repercutió en el desarrollo del Diagnóstico de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) para el que se determinó enfocarlo a cobertura de perfil del puesto y resultados de la evaluación del desempeño.

La información de este insumo del DNC no puede considerarse del todo confiable y objetiva, ya que como se mencionó, en el área de administración no se contaba con un catálogo de puestos completo y actualizado, del que se pudiera obtener descripciones de puesto, con indicadores de desempeño y perfiles con la descripción del conjunto de capacidades requeridas para el desarrollo de la función. Ante esta situación, el personal tendió a autoevaluarse de manera positiva tanto en sus conocimientos, habilidades y actitudes, como en la calificación de su desempeño. Aunque estos aspectos fueron revisados y avalados por el supervisor inmediato del ocupante del puesto y por el titular del área, al no contar estos ejecutivos con elementos de comparación (objetivos previamente establecidos, indicadores de puesto, etc.) evaluaron de manera subjetiva y en algunos casos discrecional.

La consecuencia de esta situación, es que en el diseño de los objetivos de instrucción de algunas de las acciones de capacitación desarrolladas, no se contemplaron y mucho menos se atendieron las necesidades reales de capacitación del personal para cubrir con el perfil del puesto o mejorar el desempeño. Puede mencionarse como excepción el efecto positivo del desarrollo de los cursos de capacitación en el puesto y ortografía y redacción, ya que la necesidad de estos eventos se detectó durante una auditoría interna de calidad y se tuvo la oportunidad de diseñar las acciones adecuadas para resolver el problema.

Para solucionar la problemática de falta de descripciones, perfiles y valuación de puestos, la Dirección de Desarrollo Organizacional se apoyará en los ordenamientos de la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal y en los recursos que proporcione la Secretaría de la Función Pública, para iniciar en el segundo

semestre de 2004 un programa de talleres para la descripción y perfilación de puestos, con base en el nuevo modelo de capacidades del Gobierno Federal y en la metodología HAY.

Por otro lado, se desarrollará un programa para evaluar las capacidades actuales del personal, conforme con los lineamientos y herramientas que determine la Unidad de Servicio Profesional y Recursos Humanos de la Administración Pública.

Otro factor que debe analizarse es la evaluación del impacto de la capacitación, que se identifica como el “talón de Aquiles” de las áreas de capacitación. En este reporte la etapa se llevó a cabo en los niveles de:

- NIVEL I.- Reacción (Objetivos, contenidos, instructor, aplicabilidad al puesto de trabajo, etc.) Evaluación basada en la percepción de los capacitandos
- NIVEL II.- Aprendizaje (Conocimientos adquiridos, nuevas capacidades). Medición basada en la auto evaluación de la aplicación de los conocimientos adquiridos y sólo en algunos casos, mediante examen diseñado por el instructor del curso.

Aunque el personal reportó como impacto de la capacitación recibida, haber mejorado sus funciones, en la Comisión no se contaba con bases para: medir los resultados del aprendizaje en cuanto a cambios en el comportamiento reflejados en mejores resultados en el trabajo, ni con indicadores para evaluar la contribución al logro de los objetivos estratégicos. Es decir, en esta etapa del proceso de capacitación falta establecer la metodología para evaluar el Nivel III. Nuevos comportamientos y el Nivel IV. Resultados en el trabajo, conforme con el Modelo de cuatro niveles de Kirkpatrick (1999).

Asimismo, para reforzar el aspecto de evaluación del impacto del proceso de capacitación, se instrumentará una estrategia fundamentada en la norma, lineamientos y guía para la evaluación del desempeño de los funcionarios públicos que emitirá la Unidad de Servicio Profesional y Recursos Humanos de la Administración Pública, considerando en esta estrategia los resultados de la certificación de las capacidades del personal y las evidencias del desempeño por: conocimientos adquiridos en el proceso de capacitación, productos generados y actitudes medidas en los comportamientos, a nivel individual, grupal e institucional, buscando como mencionan Swanson & Holton III (2002) desarrollar la competencia del personal con el propósito de mejorar el desempeño de la organización, de los procesos operativos y del desempeño individual y grupal.

Como último punto, puede concluirse que el psicólogo organizacional cuenta con los precurrentes para desarrollar las actividades relacionadas con el comportamiento humano en el trabajo y que su campo de acción en las organizaciones es muy amplio. De manera especial en este momento de la Administración Pública Federal el papel del profesional de la psicología es de alta trascendencia para los resultados que necesita el gobierno en el logro de sus objetivos de modernización y de gobierno de calidad y profesional.

Así, la participación comprometida y experta del psicólogo organizacional se requerirá para implementar el Sistema de Servicio Profesional de Carrera en sus subsistemas de:

- Planeación de Recursos Humanos. Descripción, perfilamiento y valuación de puestos.
- Ingreso. Reclutamiento y Selección
- Desarrollo Profesional. Planes de carrera individuales
- Capacitación y certificación de capacidades
- Evaluación del desempeño

Debe reconocerse que acceder a esta oportunidad, implica para el psicólogo desarrollar nuevas competencias. El egresado de la Facultad de Estudios Profesionales de Iztacala tiene ventajas: el modelo de administración de recursos humanos por competencias se basa en un modelo de cambio conductual, que es un pilar curricular del plan de estudios de la carrera y además cuenta con su sólida formación metodológica para solucionar problemas.

# R eferencias

Comisión Federal de Competencia. (2002). *Ley Federal de Competencia Económica. Reglamento de la Ley Federal de Competencia Económica. Reglamento Interno de la Comisión Federal de Competencia*. México, D. F.: Autor.

Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. (2000). *Norma Técnica de Competencia Laboral: Administración de la Capacitación. Código CRCH0386.01*. México, D. F.: Autor.

D' Auray, M. (2003), *La transformación de los servicios centrados en la ciudadanía*. Política Digital, 13, 72-75.

Dommartin, A. De. (2003). *El modelo de calidad total en los gobiernos*. Política Digital, 13, 42-46.

Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México, D. F.: Oxford University Press.

Grados, E. J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México, D. F.: Manual Moderno.

Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, (2001). *Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos. ISO 9001:2000. NMX-CC-9001-1-IMNC-2000*. México, D. F.: Editor.

Instituto Mexicano de Normalización y Certificación. (2001). *Sistemas de gestión de la calidad – Directrices para la mejora del desempeño. ISO 9004:2000. NMX-CC-9004-IMNC-2000*. México, D. F.: Editor.

Kemp, T. (2003). *Cuatro claves para el cambio*. Política Digital, 13, 66-67.

Kirkpatrick, D. L. (1999). *Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles*. Barcelona, España. EPISE.

León, P. CH. (2001). *El rol fundamental del psicólogo en la administración de recursos humanos para las organizaciones del Siglo XXI* (16 párrafos). Disponible en [www.psiquiatria.com](http://www.psiquiatria.com)

O'Connor, J. & Seymour, J. (2002). *PNL para Formadores. Respuestas prácticas a los principales desafíos que debe afrontar hoy la formación y también los medios para que cualquier formador pueda alcanzar la excelencia en su trabajo*. 3ª Ed. Barcelona, España: Urano

Pinto, V. R. (1992). *Proceso de capacitación*. México, D. F.: Diana

Presidencia de la República. (2002). *Agenda Presidencial de Buen Gobierno*. México, D. F.: Autor

Reyes, P. A. (1983). *Administración de empresas. Teoría y práctica*. México, D. F.: Limusa.

Reyes, P. A. (1984). *Administración de personal. Primera Parte. Relaciones humanas*. México, D. F.: Limusa.

Reza, T. J. C. (1995). *Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones*. México, D. F.: Panorama

Reza, T. J. C. (1995). *Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones*. México, D. F.: Panorama

Rodríguez, E. M. (2002). *Psicología de la organización: Manual de seminarios vivenciales*. 2ª Ed. México, D. F.: Trillas.

Schein, E. H. (1988). *Psicología de la organización*. México, D. F.: Prentice/Hall Internacional.

Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (2003). *Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*. México, D. F.: Diario Oficial de la Federación.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2003). *Norma que regula la Formación Integral del Personal de la Administración Pública Federal*. México, D. F.: Autor.

Secretaría de la Función Pública. (2004). *Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*. México, D. F.: Diario Oficial de la Federación.

Smith, H. C., Wakeley, J. H. (1977). *Psicología de la Conducta Industrial*. México, D. F.: Calypso.

Swanson, R. & Holton III, E. (2002) *Resultados. Cómo evaluar el desempeño, el aprendizaje y la percepción en las organizaciones*. México, D. F.: Oxford University Press.

Zepeda, H. F. (1999). *Psicología organizacional*. México, D. F.: Addison Wesley Longman de México.



( Muestras representativas de los documentos que se mencionan en este reporte)

Anexo 1. Cédula de Detección de Necesidades de Capacitación

Anexo 2. Cédula de Evaluación del desempeño

Anexo 3. Registro de Detección de Necesidades de Capacitación

Anexo 4. Plan Institucional de Formación Integral CFC 2003

Anexo 5. Evaluación de los Planes Institucionales de Formación Integral 2003

Anexo 6. Procedimiento para el Desarrollo del Programa Integral de Capacitación.  
(formatos y carta descriptiva)

Anexo 7. Registro de avances del Programa Integral de Capacitación

Anexo 8. Informe del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación CFC-2004

Anexo 9. Cédula de Evaluación de Desempeño y Detección de Necesidades de Capacitación.



COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA

**ANEXO 1**

CÉDULA DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN							
CÓDIGO	FO-DMC-CAP-01			VERSIÓN	2º.	PAG	{ PAGE \* MERGEFORMAT }/4
ORIGEN	PG-DMC-CAP-01	REVISÓ EGG	11-01-2001	ELABORÓ	ECM	APROBÓ	SAS

**Identificación General del Puesto**

<b>Nombre del Puesto:</b>
<b>Área:</b>
<b>Nivel:</b>
<b>Puesto al que reporta:</b>
<b>Puesto que le reporta:</b>
<b>Proceso (s) :</b>

**Descripción del Puesto**

<b>PRINCIPALES FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES</b>

**Perfil General del Puesto**

<b>Educación mínima requerida:</b>
<b>Experiencia mínima:</b>
<b>Conocimientos:</b>
<b>Habilidades:</b>
<b>Actitudes:</b>

**Perfil General del Ocupante del Puesto**

<b>Nombre:</b>
<b>Educación:</b>
<b>Años de experiencia en funciones similares:</b>
<b>Anigüedad en la CFC:</b>
<b>Conocimientos:</b>
<b>Habilidades:</b>
<b>Actitudes:</b>



COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA

### CÉDULA DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

CÓDIGO	FO-DMC-CAP-01			VERSIÓN	2º	PAG	{ PAGE \* MERGEFORMAT }/4
ORIGEN	PG-DMC-CAP-01	REVISÓ EGG	11-01-2001	ELABORÓ	ECM	APROBÓ	SAS

Detección de Necesidades de Capacitación Normal ( ) Extemporánea ( )

#### A. Capacitación en el puesto

1. ¿El ocupante del puesto requiere capacitación para cumplir con las especificaciones del puesto?  NO  SI

2. Si requiere capacitación, especificar en qué aspectos o actividades y con qué prioridad o plazo:  
 Aspectos Prioridad: A = menor a 3 meses B = menor a 6 meses C = menor a 10 meses

--	--	--

3. ¿Quién puede llevar a cabo la capacitación requerida? \_\_\_\_\_

#### B. Capacitación Técnica – Actualización (aspectos jurídicos, económicos o especializados del puesto) NINGUNA \_\_\_\_\_

Anotar exclusivamente las funciones y/o actividades en las que se requiere capacitar para optimizar los resultados de dichas funciones  
 Prioridad: A = menor a 3 meses B = menor a 6 meses C = menor a 10 meses

No. De Función y/o Actividad	Tipo de capacitación (Curso, seminario interno, etc.)	Prioridad A	Prioridad B	Prioridad C

#### C. Capacitación en aspectos de soporte a las funciones del puesto (software, redacción, etc.) NINGUNA \_\_\_\_\_

Anotar exclusivamente las funciones y/o actividades que se reforzarían con esta capacitación  
 Prioridad: A = menor a 3 meses B = menor a 6 meses C = menor a 10 meses

No. De Función y/o Actividad	Tipo de capacitación o curso	Prioridad A	Prioridad B	Prioridad C





**ANEXO 4**

Dirección General de Administración  
Dirección de Desarrollo Organizacional

PLAN INSTITUCIONAL DE FORMACIÓN INTEGRAL CFC  
**2003**

**Abril, 2003**



## CONTENIDO

- Presentación
- Marco Normativo
- Lineamientos Institucionales
- Misión y Visión de la Formación de la Institución
- Comité de Capacitación y Becas
- Objetivo General del PIFI
- Objetivos Específicos del PIFI
- Objetivos y Metas a alcanzar por Programa
- Número y tipo de acciones de Formación
- Tipo de personal y sus Programas Prioritarios
- Número de Facilitadores Internos y/o Externos
- Horas por acciones de Formación
- Calendarización de Acciones de Formación
- Presupuesto programado para la Formación



## I. PRESENTACIÓN

Las instituciones de hoy, son cada vez mas, instituciones del conocimiento. Invierten en la capacitación de su personal, con el propósito de que cada puesto de su estructura esté ocupado por la persona idónea, con la competencia necesaria para desarrollar su función.

**proceso de cambio dirigido, con rumbo y objetivos específicos, que contribuyen a la estrategia de desarrollo y consolidación de la institución. Responder a una sociedad que demanda cada vez más un servicio de calidad, requiere que las instituciones puedan convertir los conocimientos, habilidades y experiencia individuales en acciones de conjunto.**

**Para satisfacer este enfoque sistémico del proceso de capacitación, se elaboró el Plan Institucional de Formación Integral 2003, acorde con los lineamientos que marca la Norma que Regula la Formación Integral del Personal de la Administración Pública Federal, emitida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público el día 26 de marzo de 2003; considerando la Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Política de Calidad de la Comisión Federal de Competencia; los Programas de la Administración Pública Federal y los Programas Prioritarios del Gobierno Federal.**

## II. Marco Normativo

**El proceso de capacitación se desarrolla en la CFC conforme con:**



- a. **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Art. 123, apartado “B”**
- b. **Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. Art. 43, fracción I; Art. 44, fracción VIII**
- c. **Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Art. 31, fracción XXIV**
- d. **Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal. Art. 5 y 38**
- e. **Reglamento Interior de la SHCP. Art. 63, fracciones II y VII**
- f. **Reglamento Interior de la CFC. Art. 37, fracción V**
- g. **Normas de Aplicación al Personal de Confianza**
- h. **Norma que Regula la Formación Integral del Personal de la Administración Pública Federal, emitida por la Unidad de Servicio Civil de la SHCP, el día 26 de marzo de 2003.**
- i. **Guía Metodológica para llevar a cabo el Proceso de Formación Integral en la Administración Pública Federal, emitida por la Unidad de Servicio Civil de la SHCP.**

III. Lineamientos Institucionales

**El diseño del Plan Institucional de Formación Integral 2003 se orienta a dar cumplimiento a los lineamientos estratégicos de la Comisión Federal de Competencia:**

*MISIÓN*



**La Comisión Federal de Competencia tiene la misión de proteger el proceso de competencia y libre concurrencia, mediante la prevención y eliminación de prácticas monopólicas y demás restricciones al funcionamiento eficiente de los mercados, para contribuir con ello al bienestar de la sociedad.**

*VISIÓN*

**La Comisión Federal de Competencia tiene como visión ser una institución autónoma y eficiente, reconocida nacional e internacionalmente por su actuación necesaria e imparcial, desarrollada por un personal altamente capacitado.**

*POLÍTICA DE CALIDAD*

**La Comisión Federal de Competencia tiene como política mantener o ampliar sus actividades en materia de prevención y eliminación de prácticas y concentraciones monopólicas, bajo un esquema de mejora continua.**

**Para estos efectos la Comisión aplica procedimientos apegados a la legislación de competencia, sujetos a plazos, en la investigación de prácticas monopólicas y concentraciones y en la evaluación de participantes en licitaciones.**

*OBJETIVOS DE CALIDAD*

- **Inclusión de los razonamientos jurídico-económicos del Pleno y de sus determinaciones en las resoluciones sobre investigaciones de concentraciones, prácticas monopólicas y recursos de reconsideración, así como en la evaluación de participantes en licitaciones.**
- **Desahogo de las actuaciones de la CFC dentro de los tiempos establecidos en la legislación de competencia y en los procedimientos de licitaciones.**



- **Revisión sistemática de la operación eficaz del Sistema de Administración de la Calidad de la CFC.**
- **Atención efectiva a las reclamaciones y sugerencias que presenten los clientes.**

### *COMPROMISO DE CAPACITACIÓN*

**Contribuir a que la Comisión Federal de Competencia cuente con un equipo de trabajo cuyo perfil satisfaga los requisitos y estándares de los puestos que componen la estructura organizacional, consciente de la importancia que tiene para el personal tener acceso a oportunidades de profesionalización y desarrollo.**

#### *MISIÓN*

**Identificar a través del diseño de herramientas metodológicas, las necesidades de capacitación de las áreas que integran la CFC para planear, programar, difundir y desarrollar acciones de capacitación con calidad para fortalecer los conocimientos y competencias del personal de la Institución, operando bajo un sistema de mejora continua que contribuya al logro de la visión de la Comisión Federal de Competencia.**

#### *VISIÓN*

**Ser un área altamente rentable e innovadora en materia de capacitación, integrada por personal con alto sentido de responsabilidad que brinde servicios que contribuyan al desarrollo integral del personal de la Comisión.**

## **V. Comité de Capacitación y Becas**



**La Comisión Federal de Competencia asume el compromiso de contar con recursos humanos que generen eficiencia en la prestación de los servicios proporcionados por la institución, considerando por ello relevante la capacitación de su personal ya que aumenta su productividad y crea un mejor ambiente laboral.**

- **Por lo anterior, en sesión celebrada el 24 de noviembre de 2001, se llevó a cabo reunión con diversos servidores públicos de la Comisión a fin de determinar la creación e integración del Comité de Capacitación y Becas (el Comité)**

#### **OBJETIVO DEL COMITÉ**

**Impulsar la constante preparación del personal de la Comisión en la búsqueda de un mejoramiento de la calidad de los servicios proporcionados por la institución, mediante la planeación, operación, evaluación y seguimiento del proceso de capacitación y becas.**

**Asimismo, el Comité de Capacitación y Becas tiene como principal objetivo contribuir a que CFC cuente con un Plan Institucional de Formación Integral que impacte en la mejora continua del desempeño de las funciones y así cumplir con la misión que le fue encomendada.**

#### **VI. Objetivo General del PIFI**

**Diseñar, implementar y promover, con base en la normatividad aplicable, el Programa Integral de Capacitación 2003, que satisfaga las necesidades de formación y/o profesionalización del personal de la CFC como parte de un modelo sistémico que contemple nuevas técnicas, conocimientos, habilidades, competencias y valores de trabajo que se traduzcan en un mejor desempeño.**



## **VII. Objetivos Específicos del PIFI**

- **Desarrollar acciones que contribuyan a la optimización de las funciones sustantivas de la CFC, a través de la actualización del personal en aspectos teórico-prácticos en materia jurídico – económica.**
- **Desarrollar acciones que impacten en el mejoramiento de la competencia del personal en cuanto a la aplicación efectiva de sus conocimientos, habilidades y experiencia.**
- **Desarrollar acciones que favorezcan y apoyen el desarrollo profesional y/o personal de los integrantes de la CFC.**
- **Instrumentar acciones que faciliten el conocimiento de los objetivos estratégicos y funciones genéricas de la Administración Pública Federal**
- **Instrumentar acciones que faciliten el conocimiento y la práctica de los principios y valores establecidos en el Código de Ética de la Administración Pública.**
- **Instrumentar acciones orientadas a apoyar la propuesta de la actual administración en materia de formación y capacitación con enfoque humanista.**



- **Desarrollar acciones dirigidas al personal de mando que le facilite reconocer la importancia de integrar los conocimientos, las habilidades y las actitudes personales para dirigir el trabajo de las personas y su desarrollo hacia la competitividad y bien común de la Institución.**
- **Desarrollar acciones para reforzar en el personal los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para su participación efectiva en el Sistema de Administración de la Calidad.**
- **Desarrollar acciones que permitan contar con una plantilla de facilitadores internos que faciliten el proceso de enseñanza-aprendizaje, con énfasis en la formación en el trabajo, con el propósito de generar un efecto multiplicador del proceso de capacitación.**
- **Establecer convenios de colaboración académica con Instituciones Educativas, públicas y privadas con el propósito de facilitar al personal elevar su nivel académico o profesional.**
- **Revisar y mejorar la metodología y herramientas de trabajo utilizadas en el desarrollo del PIFI.**

#### **VIII. Objetivos y Metas a alcanzar por Programa – Mandos Medios y Superiores**

Objetivo Programa de Inducción: **Difusión y sensibilización en cuanto a los principios y valores que marca el Código de Ética, así como actualizar al personal de mando en canto a la estructura y funciones de la Administración Pública Federal**



COMISION FEDERAL DE COMPETENCIA

Objetivo Programa Profesionalización: **Reforzar y actualizar los conocimientos jurídico-económicos que requiere el desempeño de las funciones sustantivas de la CFC, así como facilitar el desarrollo de competencias gerenciales que impacten en el mejoramiento continuo de la calidad y productividad de la CFC, buscando asimismo el crecimiento de su personal.**

Objetivo Programa Calidad, Productividad e Innovación: **Proporcionar y/o reforzar los conocimientos, desarrollar las habilidades y adecuar las actitudes que se requieren para la participación del personal en el Sistema de Administración de la Calidad certificado bajo la norma ISO 9001:2000.**

**METAS: Desarrollar 51 acciones de capacitación  
Capacitar a 674 Servidores Públicos**

PROGRAMAS PRIORITARIOS	NÚMERO DE ACCIONES	CAPACITANDOS
I. INDUCCIÓN		
<b>Taller de Administración Pública para Mandos Medios y Superiores</b>	<b>1</b>	<b>40</b>
<b>Código de Ética para Servidores Públicos</b>	<b>1</b>	<b>40</b>
Subtotal	2	80
2. PROFESIONALIZACIÓN		
<b>Ley de Transparencia</b>	<b>3</b>	<b>70</b>
<b>Seminarios Jurídico-Económicos</b>	<b>5</b>	<b>150</b>
<b>Cursos Jurídico-Económicos</b>	<b>2</b>	<b>50</b>
<b>Desarrollo de Competencias</b>	<b>7</b>	<b>70</b>
<b>Técnicas de Entrenamiento en el Puesto de Trabajo</b>	<b>1</b>	<b>20</b>
<b>Inglés</b>	<b>4</b>	<b>37</b>
<b>Cursos individuales</b>	<b>24</b>	<b>24</b>
Subtotal	46	421
3. CALIDAD, PRODUCTIVIDAD E INNOVACION		



<b>Sensibilización al SAC ISO 9000:200</b>	<b>1</b>	<b>144</b>
<b>Formación de Auditores Internos ISO 9000:2000</b>	<b>1</b>	<b>14</b>
<b>Interpretación de la Norma ISO 9000:2000</b>	<b>1</b>	<b>15</b>
Subtotal	3	173
Total	51	674

**VIII. Objetivos y Metas a alcanzar por Programa – Personal Operativo**

Objetivo Programa Profesionalización: **Reforzar el conocimiento y destreza en la ejecución de las actividades del puesto y su participación en el Sistema de Administración de la Calidad, reconociendo la importancia de la calidad del servicio que requieren los clientes, así como la adquisición de conocimientos que promuevan el desarrollo del personal.**

Objetivo Programa Calidad, Productividad e Innovación: **Proporcionar y/o reforzar los conocimientos, desarrollar habilidades y adecuar las actitudes que se requieren para la participación del personal operativo en el Sistema de Administración de la Calidad certificado bajo la norma ISO 9000:2000.**

**METAS: Desarrollar 8 acciones de capacitación**

**Capacitar a 84 personas**

PROGRAMAS PRIORITARIOS	NÚMERO DE ACCIONES	CAPACITANDOS
<b>2. PROFESIONALIZACIÓN</b>		
<b>Inglés</b>	<b>4</b>	<b>16</b>
<b>Cursos individuales</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Subtotal	6	18
<b>3. CALIDAD, PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN</b>		
<b>Sensibilización al SAC ISO 9000:200</b>	<b>1</b>	<b>61</b>
<b>Calidad en el Servicio</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
Subtotal	2	66
Total	8	84



COMISION FEDERAL DE COMPETENCIA



COMISION FEDERAL DE COMPETENCIA

PROGRAMACIÓN DE ACCIONES DE FORMACIÓN

FORMATO USC-PAF01

TIPO DE PERSONAL	DESCRIPCIÓN DE ACCIONES DE FORMACIÓN	NÚMERO DE ACCIONES	NÚMERO DE PERSONAS	PROGRAMAS PRIORITARIOS Y ÁREAS DE FORMACIÓN						FACILITADOR		CONSTANCIA O DIPLOMA
				INDUCCIÓN		PROFESIONALIZACIÓN			CALIDAD PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN	INTERNO	EXTERNO	
				INSTIT/APF	CÓDIGO DE ÉTICA	SUST.	ADJ	DES. Y P.DIR.				
<b>PERSONAL ENLACE Y MANDOS MEDIOS</b>												
<b>INDUCCIÓN</b>	Taller Administración Pública	1	40	x							x	CONST.
	Código de Ética	1	40		x						x	CONST.
<b>PROFESIONALIZACIÓN</b>	Ley de Transparencia	3	70			X				X	X	CONST.
	Seminarios Jurídico-Económicos	5	150			X				X	X	CONST.
	Cursos Jurídico-Económicos	2	50			X					X	CONST.
	Desarrollo de Competencias	7	70					X			X	CONST.
	Técnicas Entrenamiento en el Puesto de Trabajo	1	20				X				X	CONST.
	Inglés	4	37				X				X	CONST.
	Cursos Individuales	24	24			X					X	CONST.
<b>CALIDAD, PRODUCTIVIDAD INNOVACIÓN</b>	Sensibilización al SAC ISO 9000:2000	1	144						X	X		
	Formación de Auditores Internos ISO 9000:2000	1	14						X		X	CONST
	Interpretación de la Norma ISO 9000:2000	1	15						X	X		CONST
	<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>674</b>									
<b>PERSONAL OPERATIVO</b>												
<b>PROFESIONALIZACIÓN</b>	Inglés	4	16								x	CONST
	Cursos Individuales	2	2								x	CONST
<b>CALIDAD, PRODUCTIVIDAD INNOVACIÓN</b>	Sensibilización al SAC ISO 9000:2000	1	61							x		
	Calidad en el Servicio	1	5								x	CONST
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>84</b>									

NOMBRE Y FIRMA DE QUIÉN ELABORO: Emma Costal Medellín  
TELÉFONO Y CORREO ELECTRÓNICO 91-40-0378 emmacm@cfc.gob.mx

NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE: Enrique E. García González  
NOMBRE Y FIRMA DE QUIEN AUTORIZA: Rafael Fernández Pérez



COMISION FEDERAL DE COMPETENCIA

## X. Tipo de personal y sus Programas Prioritarios – Mandos Medios y Superiores

INDUCCION	
Taller de Administración Pública para Mandos Medios y Superiores	Código de Ética para Servidores Públicos
Duración: <b>16 horas</b>	Duración: <b>4 horas</b>
Objetivo: <b>Que los participantes conozcan de manera general la normatividad, estructura y funciones de la Administración Pública Federal</b>	Objetivo: <b>Dar a conocer los lineamientos del código de ética a fin de cumplir con las atribuciones y responsabilidades que como servidores públicos tenemos encomendadas</b>
<p>Contenido</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Antecedentes</li> <li>▪ Leyes y documentos</li> <li>▪ Los Poderes de la Unión</li> <li>▪ Las Secretarías de Estado y su competencia</li> <li>▪ La nueva cultura laboral en la APF innovación y calidad gubernamental</li> </ul>	<p>Contenido</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La ética del actual régimen</li> <li>▪ El código de ética de los servidores públicos</li> <li>▪ Responsabilidad en el trabajo</li> <li>▪ Aplicación del código de ética y compromiso personal</li> </ul>

PROFESIONALIZACION		
Ley de Transparencia	Seminarios Jurídico-Económico	Cursos Jurídico - Económico
Duración: <b>18 horas</b>	Duración: <b>16 horas</b>	Duración: <b>48 horas</b>
Objetivo: <b>Que los participantes conozcan los criterios y acciones que instrumentará la CFC para dar cumplimiento a la normatividad</b>	Objetivo: <b>Fortalecer la capacidad de implementar políticas de competencia y conocer los criterios del pleno en la resolución de casos</b>	Objetivo: <b>Actualizar los conocimientos del personal técnico especializado en materia jurídica</b>
<p>Contenido</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integración de Expedientes y manejo de información confidencial</li> <li>▪ Privasoft</li> <li>▪ SISI</li> </ul>	<p>Contenido</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abuso del Poder de Mercado</li> <li>▪ Sectores Regulados</li> <li>▪ Abuso de Dominancia</li> <li>▪ Regulación y Competencia. Sector Telecomunicaciones</li> <li>▪ Regulación y Competencia. Sector Financiero</li> </ul>	<p>Contenido</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Argumentación Jurídica</li> <li>▪ Derecho de Amparo</li> </ul>

PROFESIONALIZACION
--------------------



COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA

Desarrollo de Competencias	Técnicas de Entrenamiento en el Puesto de Trabajo	Inglés
Duración: <b>27 horas</b>	Duración: <b>20 horas</b>	Duración: <b>70 horas</b>
Objetivo: <b>Desarrollo y/o reforzamiento de competencias gerenciales que faciliten un mejor desempeño y generación de un proceso de cambio continuo</b>	Objetivo: <b>Conocer las características y aplicación de técnicas de instrucción y su uso adecuado en el modelo de los 4 pasos para la formación en el puesto de trabajo</b>	Objetivo: <b>Que el personal adquiera habilidades de comunicación en el idioma inglés</b>
<p>Contenido</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderazgo enfoque humanista</li> <li>▪ Conferencias: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Liderazgo creativo</li> <li>○ Análisis y solución de problemas</li> <li>○ Planeación Estratégica</li> <li>○ Integración de equipos de trabajo</li> <li>○ Trabajo en equipo</li> <li>○ Comunicación Organizacional</li> </ul> </li> </ul>	<p>Contenido</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprendizaje</li> <li>▪ Técnicas de Instrucción</li> <li>▪ Aprendizaje en el puesto</li> <li>▪ Método de los 4 pasos para el adiestramiento en el lugar de trabajo</li> </ul>	<p>Contenido</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nivel básico</li> <li>▪ Nivel intermedio</li> <li>▪ Nivel Avanzado</li> </ul>
<b>CALIDAD, PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN</b>		
Sensibilización al SAC ISO 9000:2000	Formación de Auditores Internos ISO 9000:2000	Interpretación de la Norma ISO 9000:2000
Duración: <b>1 hora</b>	Duración: <b>204horas</b>	Duración: <b>15 horas</b>
Objetivo: <b>Concientizar al personal sobre la importancia de su participación en el SAC, así como conocer los lineamientos y estructura del sistema</b>	Objetivo: <b>Que los participantes dominen el proceso de auditoría de acuerdo a los lineamientos establecidos en ISO</b>	Objetivo: <b>Proporcionar los conocimientos sobre los principios, fundamentos y estructura de la norma ISO 9000:2000 para facilitar la interpretación de sus requisitos y la determinación de las ventajas de la nueva versión de la norma</b>
<p>Contenido</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Antecedentes</li> <li>▪ Migración a la nueva norma</li> <li>▪ Lineamientos del SAC</li> <li>▪ Estructura del SAC</li> </ul>	<p>Contenido</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interpretación serie ISO 9000:2000</li> <li>▪ Principios de la auditoría</li> <li>▪ Proceso de la auditoría</li> <li>▪ Ejecución de la auditoría</li> <li>▪ Informe de auditoría</li> <li>▪ Seguimiento y cierre de la auditoría</li> </ul>	<p>Contenido</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema de Gestión de la Calidad</li> <li>▪ El enfoque a procesos</li> <li>▪ Requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad</li> <li>▪ Auditorías Internas</li> <li>▪ Certificación</li> <li>▪ El SAC en la CFC</li> </ul>



## X. Tipo de personal y sus Programas Prioritarios – Personal Operativo

PROFESIONALIZACION	CALIDAD, PRODUCTIVIDAD E INNOVACION	CALIDAD, PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN
Inglés	Sensibilización al SAC ISO 9000:2000	Servicio de Excelencia en el Sector Público
Duración: <b>70 horas</b>	Duración: <b>1 hora</b>	Duración: <b>20 horas</b>
Objetivo: <b>Que el personal adquiera habilidades de comunicación en el idioma inglés</b>	Objetivo: <b>Concienciar al personal sobre la importancia de su participación en el SAC, así como conocer los lineamientos y estructura del sistema</b>	Objetivo: <b>Desarrollar habilidades para la aplicación del Servicio de Excelencia al usuario interno y externo, para que satisfaga sus expectativas y genere una imagen de profesionalismo, honestidad y eficiencia.</b>
Contenido <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nivel básico</li><li>▪ Nivel intermedio</li><li>▪ Nivel Avanzado</li></ul>	Contenido <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Antecedentes</li><li>▪ Migración a la nueva norma</li><li>▪ Lineamientos del SAC</li><li>▪ Estructura del SAC</li></ul>	Contenido <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Requerimientos para ofrecer servicios de calidad</li><li>▪ Variables del servicio al usuario</li><li>▪ Variables de atención</li><li>▪ El servicio sorprendente</li></ul>



COMISION FEDERAL DE COMPETENCIA

### XI. Número de Facilitadores Internos y/o Externos (acciones mandos medios y superiores)

PROGRAMAS PRIORITARIOS	Instructores Internos	Instructores Externos
I. INDUCCIÓN		
<b>Taller de Administración Pública para Mandos Medios y Superiores</b>		1
<b>Código de Ética para Servidores Públicos</b>		1
2. PROFESIONALIZACIÓN		
<b>Ley de Transparencia</b>	1	2
<b>Seminarios Jurídico-Económicos</b>	2	3
<b>Cursos Jurídico-Económicos</b>		2
<b>Desarrollo de Competencias</b>		7
<b>Técnicas de Entrenamiento en el Puesto de Trabajo</b>		1
<b>Inglés</b>		4
<b>Cursos individuales</b>		24
3. CALIDAD, PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN		
<b>Sensibilización al SAC ISO 9000:200</b>	1	
<b>Formación de Auditores Internos ISO 9000:2000</b>		1
<b>Interpretación de la Norma ISO 9000:2000</b>	1	
Total	5	46

### XI. Número de Facilitadores Internos y/o Externos (acciones personal operativo)

PROGRAMAS PRIORITARIOS	Instructores Internos	Instructores Externos
2. PROFESIONALIZACIÓN		
<b>Inglés</b>		1
<b>Cursos individuales</b>		2
3. CALIDAD, PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN		
<b>Sensibilización al SAC ISO 9000:200</b>	1	
<b>Calidad en el Servicio</b>		1
Total	1	4



COMISION FEDERAL DE COMPETENCIA

## XII. Horas por Acciones de Formación (acciones Mandos Medios y Superiores)

PROGRAMAS PRIORITARIOS	Horas Hombre Capacitación
I. INDUCCIÓN	
<b>Taller de Administración Pública para Mandos Medios y Superiores</b>	<b>640</b>
<b>Código de Ética para Servidores Públicos</b>	<b>160</b>
2. PROFESIONALIZACIÓN	
<b>Ley de Transparencia</b>	<b>252</b>
<b>Seminarios Jurídico-Económicos</b>	<b>1700</b>
<b>Cursos Jurídico-Económicos</b>	<b>1248</b>
<b>Desarrollo de Competencias</b>	<b>930</b>
<b>Técnicas de Entrenamiento en el Puesto de Trabajo</b>	<b>460</b>
<b>Inglés</b>	<b>2590</b>
<b>Cursos individuales</b>	<b>--</b>
3. CALIDAD, PRODUCTIVIDAD E INNOVACION	
<b>Sensibilización al SAC ISO 9000:200</b>	<b>144</b>
<b>Formación de Auditores Internos ISO 9000:2000</b>	<b>336</b>
<b>Interpretación de la Norma ISO 9000:2000</b>	<b>225</b>
Total	8685

## XII. Horas por Acciones de Formación (acciones personal operativo)

PROGRAMAS PRIORITARIOS	Horas Hombre Capacitación
2. PROFESIONALIZACIÓN	
<b>Inglés</b>	<b>1120</b>
<b>Cursos individuales</b>	<b>--</b>
3. CALIDAD, PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN	
<b>Sensibilización al SAC ISO 9000:200</b>	<b>61</b>
<b>Calidad en el Servicio</b>	<b>200</b>
Total	1381







PARTIDA PRESUPUESTAL	GASTO CORRIENTE				GASTO DE INVERSIÓN			PRESUPUESTO TOTAL
	PAGO A FALITADORES	MATERIALES DE APOYO	SERVICIOS GENERALES	TOTAL	FÍSICOS		TOTAL	
					INSTALACIONES	MOBILIARIO		
3305	850,000			850,000				850,000
Capacitación								
2107		15,000		15,000				15,000
Material para información								865,000

NOMBRE Y FIRMA DE QUIÉN ELABORO:

EMMA COSTAL MEDELLÍN

NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE:

ENRIQUE GARCÍA GONZÁLEZ

TELÉFONO Y CORREO ELECTRÓNICO:

91-40-0378 emmacm@cfc.gob.mx

NOMBRE Y FIRMA DE QUIEN AUTORIZA:

RAFAEL FERNÁNDEZ PÉREZ

# EVALUACIÓN DE LOS PLANES INSTITUCIONALES DE FORMACIÓN INTEGRAL 2003

<p><b>DEPENDENCIA O ENTIDAD:</b> COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA</p> <p><b>UNIDAD RESPONSABLE:</b> DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN</p> <p><b>OBJETIVO:</b> Diseñar, implementar y promover con base en la normatividad aplicable, el PIFI 2003, que satisfaga las necesidades de formación y/o profesionalización del personal de la CFC como parte de un modelo sistémico que contemple nuevas técnicas, conocimientos, habilidades, competencias y valores de trabajo que se traduzcan en un mejor desempeño.</p>	<p><b>GRADO DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO*: B</b></p> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;"> <p><b>METAS</b></p> <table style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">CURSOS</td> <td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; text-align: center; vertical-align: middle;">59</td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;"><b>PERSONAS</b></td> <td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; text-align: center; vertical-align: middle;">758</td> </tr> </table> </div>	CURSOS	59	<b>PERSONAS</b>	758																																																																										
CURSOS	59	<b>PERSONAS</b>	758																																																																												
<b>FASES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN</b>																																																																															
<p><b>I. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES</b></p> <p>a. Actividad anual en la que participa todo el personal y que incluye las siguientes actividades:</p> <p>a.1 Mediante formato que identifica desviaciones en la evaluación del desempeño, así como nuevos requerimientos del puesto debidos a cambios en los procedimientos y/o en la normatividad aplicable. Esta actividad es desarrollada por el supervisor inmediato y autorizada por el Titular del Área.</p> <p>a.2 Requerimientos del Sistema de Administración de la Calidad y de objetivos y metas institucionales.</p> <p>a.3 Requerimientos de desarrollo profesional</p> <p>b. Actividad continua.- Detección de necesidades de capacitación derivadas de auditorías de calidad y durante las reuniones para identificación de acciones correctivas, preventivas y de mejora al Sistema de Administración de la Calidad.</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="6" style="text-align: center;">RECURSOS FINANCIEROS</th> </tr> <tr> <th style="width: 20%;">GASTO CORRIENTE</th> <th colspan="4" style="width: 60%;">GASTO DE INVERSIÓN</th> <th style="width: 20%;">TOTAL</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">PAGO A FACILITADORES</td> <td style="text-align: center;">MATERIALES Y SUMINISTROS</td> <td style="text-align: center;">DIDÁCTICOS Y DE APOYO</td> <td style="text-align: center;">SERVICIOS GENERALES</td> <td style="text-align: center;">MOBILIARIO</td> <td rowspan="2" style="text-align: center; vertical-align: middle;"><b>L</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">850,000.00</td> <td style="text-align: center;">15,000.00</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>3305</b></td> <td style="text-align: center;">2107</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">865,000.00</td> </tr> </table>	RECURSOS FINANCIEROS						GASTO CORRIENTE	GASTO DE INVERSIÓN				TOTAL	PAGO A FACILITADORES	MATERIALES Y SUMINISTROS	DIDÁCTICOS Y DE APOYO	SERVICIOS GENERALES	MOBILIARIO	<b>L</b>	850,000.00	15,000.00	0	0	0	<b>3305</b>	2107				865,000.00																																																	
RECURSOS FINANCIEROS																																																																															
GASTO CORRIENTE	GASTO DE INVERSIÓN				TOTAL																																																																										
PAGO A FACILITADORES	MATERIALES Y SUMINISTROS	DIDÁCTICOS Y DE APOYO	SERVICIOS GENERALES	MOBILIARIO	<b>L</b>																																																																										
850,000.00	15,000.00	0	0	0																																																																											
<b>3305</b>	2107				865,000.00																																																																										
<b>2. DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN</b>																																																																															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="3" style="width: 15%;">TIPO DE PERSONAL</th> <th rowspan="3" style="width: 10%;">No. ACCIONES</th> <th rowspan="3" style="width: 10%;">No. PARTICIPANTES</th> <th colspan="5" style="text-align: center;">PROGRAMAS PRIORITARIOS Y ÁREAS DE FORMACIÓN</th> <th colspan="2" style="text-align: center;">No. FACILITADORES</th> </tr> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">INDUCCIÓN</th> <th colspan="3" style="text-align: center;">PROFESIONALIZACIÓN</th> <th rowspan="2" style="text-align: center;">CALIDAD, PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN</th> <th rowspan="2" style="text-align: center;">INTERNOS</th> <th rowspan="2" style="text-align: center;">EXTERNOS</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">INSTIT/APF</th> <th style="text-align: center;">CÓDIGO DE ÉTICA</th> <th style="text-align: center;">SUSTANTIVA</th> <th style="text-align: center;">ADJETIVA</th> <th style="text-align: center;">DESARROLLO Y PERFECC. DIRECTIVO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">OPERATIVO</td> <td style="text-align: center;">8</td> <td style="text-align: center;">84</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">DE ENLACE</td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES</td> <td style="text-align: center;">51</td> <td style="text-align: center;">674</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">34</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">46</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">CATEGORÍA ESPECIAL</td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>TOTAL</b></td> <td style="text-align: center;"><b>59</b></td> <td style="text-align: center;"><b>758</b></td> <td style="text-align: center;"><b>1</b></td> <td style="text-align: center;"><b>1</b></td> <td style="text-align: center;"><b>34</b></td> <td style="text-align: center;"><b>11</b></td> <td style="text-align: center;"><b>7</b></td> <td style="text-align: center;"><b>5</b></td> <td style="text-align: center;"><b>7</b></td> <td style="text-align: center;"><b>50</b></td> </tr> </tbody> </table>		TIPO DE PERSONAL	No. ACCIONES	No. PARTICIPANTES	PROGRAMAS PRIORITARIOS Y ÁREAS DE FORMACIÓN					No. FACILITADORES		INDUCCIÓN		PROFESIONALIZACIÓN			CALIDAD, PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN	INTERNOS	EXTERNOS	INSTIT/APF	CÓDIGO DE ÉTICA	SUSTANTIVA	ADJETIVA	DESARROLLO Y PERFECC. DIRECTIVO	OPERATIVO	8	84	0	0	0	6	0	2	2	4	DE ENLACE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES	51	674	1	1	34	5	7	3	5	46	CATEGORÍA ESPECIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>758</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>34</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>50</b>
TIPO DE PERSONAL	No. ACCIONES				No. PARTICIPANTES	PROGRAMAS PRIORITARIOS Y ÁREAS DE FORMACIÓN					No. FACILITADORES																																																																				
						INDUCCIÓN		PROFESIONALIZACIÓN			CALIDAD, PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN	INTERNOS	EXTERNOS																																																																		
		INSTIT/APF	CÓDIGO DE ÉTICA	SUSTANTIVA		ADJETIVA	DESARROLLO Y PERFECC. DIRECTIVO																																																																								
OPERATIVO	8	84	0	0	0	6	0	2	2	4																																																																					
DE ENLACE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																																																																					
MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES	51	674	1	1	34	5	7	3	5	46																																																																					
CATEGORÍA ESPECIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																																																																					
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>758</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>34</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>50</b>																																																																					
<b>3. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO</b>																																																																															
<p>METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO</p>	<p><b>INDICADORES</b></p>	<p>OBSERVACIONES:</p>																																																																													

## EVALUACIÓN DE LOS PLANES INSTITUCIONALES DE FORMACIÓN INTEGRAL 2 0 0 3

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formato de Evaluación y Seguimiento trimestral de avances.</li> <li>2. Cédula de Evaluación del curso o evento</li> <li>3. Registro de instructores internos y externos</li> <li>4. Evaluaciones de aprendizaje (en casos que aplique)</li> <li>5. Cédula Evaluación del Desempeño que evalúa Aplicación de conocimientos adquiridos</li> </ol> <p>Los resultados del Plan Institucional de Formación Integral se Presentan al Comité de Capacitación y Becas y al Comité de Calidad que preside el Presidente de la CFC</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <math>\frac{\text{Acciones desarrolladas}}{\text{Acciones planeadas}} \times 100</math> Asistencia real <math>\frac{\text{Asistencia real}}{\text{Asistencia programada}} \times 100</math></li> <li>2. Calificación &gt; 3.00 en escala de 1 a 5</li> <li><b>3. Calificación &gt; 3.00 en escala de 1 a 5</b></li> <li><b>4. Calificación &gt; 80%</b></li> <li><b>5. Cursos sin aplicación al puesto de trabajo</b></li> </ol>	<p><b>Favor de completar la información de la tabla de desarrollo de capacitación.</b></p> <p>Describir brevemente cómo desarrollan las etapas de detección de necesidades y seguimiento de la capacitación en el órgano; así como los indicadores de medición que utilizan.</p>
--	--	--

 <small>COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA</small>	<b>Procedimiento</b>			<b>Código</b>	
	Desarrollo del Programa Integral de Capacitación			PG-DMC-CAP-01	
<b>Última revisión</b>	<b>07/02/03</b>	<b>Versión</b>	<b>5<sup>a</sup>.</b>	<b>Páginas</b>	<b>107/62</b>

**ANEXO 6**

<p><b>Emma Costal Medellín</b></p> <p><b>Subdirector de Desarrollo Organizacional Elaboró</b></p>	<p><b>Enrique García González</b></p> <p><b>Director de Mejoramiento Continuo Revisó</b></p>	<p><b>Antonio González Quirasco</b></p> <p><b>Director General de Regulación Internacional Autorizó</b></p>
---	--	---

### 1. Propósito

Establecer la metodología para asegurar que se mantenga la competencia necesaria del personal que participa en el Sistema de Administración de la Calidad (SAC) de la Comisión Federal de Competencia (CFC) para realizar actividades asignadas de manera específica; con base en su educación, formación, habilidades y experiencia, a través de la detección de necesidades de competencia actuales y potenciales; instrumentar las acciones de capacitación que satisfagan esas necesidades y evaluar la eficacia de dichas acciones.

### 2. Alcance

Aplica a la detección de necesidades de capacitación, desarrollo de acciones de capacitación para el personal que lo requiere y evaluación de la eficacia de dichas acciones, a través de la calificación del desempeño de sus funciones.

### 3. Responsabilidad

De los Comisionados y titulares de las áreas.

 <small>DIVISIÓN GENERAL DE COMPETENCIA</small>	<b>Procedimiento</b>			<b>Código</b>	
	Desarrollo del Programa Integral de Capacitación			PG-DMC-CAP-01	
<b>Última revisión</b>	<b>07/02/03</b>	<b>Versión</b>	<b>5ª.</b>	<b>Páginas</b>	108/62

- 1) **Coordinar y autorizar la detección de necesidades de capacitación de su personal, con base en la evaluación del desempeño de sus funciones.**
- 2) **Dar seguimiento al programa de capacitación de su personal.**
- 3) **Asegurar que su personal es consciente de las características del desempeño de sus actividades, así como de su importancia y contribución al logro de los objetivos de calidad.**
- 4) **Evaluar la eficacia de las acciones de capacitación en las que participe su personal, a través de la evaluación de las características del desempeño de las actividades asignadas.**

**Del Director General de Regulación Internacional.** Presentar al Comité de Capacitación y Becas para su consideración el Programa Integral de Capacitación, con cargo al presupuesto, así como la de aprobar y supervisar el cumplimiento de las actividades comprendidas en el Procedimiento Desarrollo del Programa Integral de Capacitación.

**Del Comité de Capacitación y Becas.** Asignar los recursos disponibles para la capacitación del personal de la CFC, para proporcionar los conocimientos y habilidades que conjuntamente con su experiencia, mejoren la competencia que requiere sus funciones.

**Del Subdirector de Desarrollo de Organizacional.** 1) Desarrollar el diagnóstico de detección de necesidades de capacitación para la elaboración del Plan Institucional de Formación Integral 2) Elaboración y logística del Programa Integral de Capacitación. 3) Seguimiento y evaluación del programa 4) Coordinar sesiones del Comité de Capacitación y Becas.

Del Facilitador Líder. **Logística del Programa de Capacitación en el Puesto.**

Del Jefe Inmediato del Ocupante del Puesto. **1) Detectar las necesidades de capacitación de su personal 2) Evaluar la eficacia de las acciones de capacitación en las que participe su personal, a través de la evaluación del desempeño de sus funciones.**

4. Recursos.

 <small>DIVISIÓN TÉCNICA DE COMPETENCIA</small>	<b>Procedimiento</b>			<b>Código</b>	
	Desarrollo del Programa Integral de Capacitación			PG-DMC-CAP-01	
<b>Última revisión</b>	<b>07/02/03</b>	<b>Versión</b>	<b>5ª.</b>	<b>Páginas</b>	109/62

**Humanos: Integrantes del Comité de Capacitación y Becas, Director General de Regulación Internacional, Subdirector de Desarrollo Organizacional, Secretaria, auxiliar y Plantilla de Instructores.**

**Materiales: Oficina; mobiliario, equipo y materiales de cómputo y de oficina y sala de usos múltiples**

**Financieros: Asignación presupuestal para el desarrollo del Programa Integral de Capacitación.**

## 5. Terminología

**Competencia.-** Aptitud del personal para desarrollar una función productiva, en diferentes contextos de trabajo, con base en las características o resultados esperados, evidenciando los conocimientos, habilidades, experiencia y comportamientos requeridos para el desempeño de una actividad.

**Capacitación Institucional.-** Proceso de enseñanza aprendizaje orientado a proporcionar al personal los conocimientos generales sobre la operación administrativa, herramientas, normatividad, etc., con el propósito de homogeneizar comportamientos.

**Capacitación en el puesto.-** Proceso de enseñanza aprendizaje orientado a proporcionar al personal que realiza actividades que pueden afectar la calidad de nuestro producto, los conocimientos sobre los procesos, procedimientos, instructivos de trabajo, etc., y de desarrollarle habilidades para que mejore su competencia en el desempeño de las actividades asignadas.

**Desarrollo de Competencias : Capacitación Técnica, Actualización o Soporte.- Proceso de enseñanza aprendizaje orientado a actualizar o reforzar los conocimientos técnicos (en materia jurídico-económica, administrativa o informática), para fortalecer el desarrollo de la competencia del ocupante de un puesto que participa en el SAC, con el propósito mejorar su desempeño.**

 <small>DIVISIÓN TÉCNICA DE COMPETENCIA</small>	<b>Procedimiento</b>			<b>Código</b>	
	Desarrollo del Programa Integral de Capacitación			PG-DMC-CAP-01	
<b>Última revisión</b>	<b>07/02/03</b>	<b>Versión</b>	<b>5ª.</b>	<b>Páginas</b>	110/62

Capacitación Interactiva (CBT “Capacitación Basada en Computadora”).- **Proceso de enseñanza aprendizaje, consistente en una interfaz electrónica, que da acceso a cursos y evaluaciones en línea.**

**Capacitación en el Sistema de Administración de la Calidad.**- Proceso de enseñanza aprendizaje orientado a proporcionar, actualizar o reforzar los conocimientos en materia de calidad, metodología ISO 9000, etc.; y desarrollar habilidades del personal que participa en el SAC, con el propósito de mejorar el desempeño de su función en el sistema.

**Capacitación Individual.**- Evento de capacitación aprobado para la participación individual, en la institución educativa que lo imparta.

Instructor o Expositor : **Persona designada y competente para desarrollar o conducir un evento de capacitación.**

Detección de Necesidades de Capacitación. **Detección de las áreas de mejora del personal, en los aspectos de conocimientos y habilidades a satisfacer por medio del Programa Integral de Capacitación, con el propósito de contar con el personal competente que requiere el SAC**

Puesto. **Unidad laboral jerarquizada, constituida por el conjunto de funciones, procedimientos, autoridad, responsabilidad y requisitos de su ocupación.**

Plantilla de Instructores . **Registro de las personas designadas y competentes para estructurar y llevar a cabo un curso o evento de capacitación específico.**

 <small>COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA</small>	<b>Procedimiento</b>			<b>Código</b>	
	Desarrollo del Programa Integral de Capacitación			PG-DMC-CAP-01	
<b>Última revisión</b>	<b>07/02/03</b>	<b>Versión</b>	<b>5<sup>a</sup>.</b>	<b>Páginas</b>	<b>111/62</b>

Curso o evento de capacitación. **Conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje cuya finalidad es que los participantes adquieran o reafirmen conocimientos, desarrollen habilidades o modifiquen comportamientos, requeridas para mejorar la competencia en el desempeño de las funciones asignadas.**

Comité de Capacitación y Becas. **Estructura integrada por un representante del Pleno, el Secretario Ejecutivo, el Director General de Regulación Internacional, 4 vocales y la Titular del Órgano Interno de Control, cuyo objetivo es asignar los recursos disponibles para la capacitación del personal de la CFC, en los conocimientos y especialización que demanden sus funciones**

Facilitador Líder. **Es la persona designada por un Comisionado o por un titular de área para participar en el Programa Integral de Capacitación de la CFC como Instuctor Interno y/o y como enlace entre el Subdirector de Desarrollo de Organizacional y las áreas, en los aspectos de coordinación logística de la capacitación en el puesto.**

## 5.1 Abreviaturas

CFC	<b>Comisión Federal de Competencia</b>
SAC	<b>Sistema de Administración de la Calidad</b>
SDO	<b>Subdirector de Desarrollo de Organizacional</b>
DNC	<b>Detección de Necesidades de Capacitación</b>
PIC	<b>Programa Integral de Capacitación</b>
DGRI	<b>Director General de Regulación Internacional</b>

## 6. Desarrollo

<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
--------------------	------------------

 DIVISIÓN GENERAL DE COMPETENCIA	<b>Procedimiento</b>			<b>Código</b>	
	Desarrollo del Programa Integral de Capacitación			PG-DMC-CAP-01	
<b>Última revisión</b>	<b>07/02/03</b>	<b>Versión</b>	<b>5ª.</b>	<b>Páginas</b>	112/62

<b>SDO</b>	1. Recibe del DGRI memorandum y copia de las Cédulas de Evaluación del Desempeño del personal en el formato FO-DGA-SELEV-06 turnadas por la Jefatura de Relaciones Laborales de la Dirección General de Administración.
<b>SDO</b>	2. Analiza la <b>Sección III DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b> de las Cédulas de Evaluación del Desempeño para capturar, editar y requisitar en el <b>Registro de Detección de Necesidades de Capacitación FO-DMC-CAP-06</b> , requerimientos de participación en cursos o acciones de capacitación, clasificando en el registro su instrumentación, con el criterio de: <b>I = Indispensable N = Necesario y C = Conveniente.</b> Archiva copias de Cédulas de Evaluación del Desempeño.
<b>SDO</b>	3. Revisa la <b>Plantilla de Instructores Internos FO-DMC-CAP-14.</b>
<b>SDO</b>	4. Programa curso para desarrollar o reforzar las habilidades del instructor interno, en <b>FO-DMC-CAP-07 Programa Integral de Capacitación</b> para el personal que desarrollará la capacitación en el puesto.
<b>SDO</b>	5. Actualiza la <b>Plantilla de Instructores Internos FO-DMC-CAP-14</b>
<b>SDO</b>	6. Con base en los formatos <b>FO-DMC-CAP-06 Registro de Detección de Necesidades de Capacitación</b> , presenta al DGRI requerimientos de capacitación. Archiva formatos.
<b>DGRI</b>	7. Presenta requerimientos de capacitación, con cargo a presupuesto, a consideración del Comité de Capacitación y Becas e incluye, si es el caso, los eventos de capacitación que le indique el Presidente orientados a satisfacer necesidades de competencia potenciales relacionadas con los planes y objetivos estratégicos y operacionales y/o para apoyar el desarrollo del personal y su participación activa en el SAC.
<b>SDO</b>	8. Recibe del DGRI los requerimientos de capacitación aprobados, con la solicitud de:  8.1 Requisar el <b>FO-DMC-CAP-07 Programa Integral de Capacitación</b> , con los eventos de capacitación aprobados por el Comité de Capacitación y Becas, los

 DIVISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA	<b>Procedimiento</b>			<b>Código</b>	
	Desarrollo del Programa Integral de Capacitación			PG-DMC-CAP-01	
<b>Última revisión</b>	<b>07/02/03</b>	<b>Versión</b>	<b>5ª.</b>	<b>Páginas</b>	113/62

	<p>de capacitación en el puesto, institucionales y los derivados de proyectos especiales que le instruya el Presidente de la CFC.</p> <p>8.2 Requisar los formatos <b>FO-DMC-CAP-13 Registro de Eventos de Capacitación Autorizados</b> con los eventos de capacitación en los que participará el personal de cada área o Dirección General.</p> <p>8.3 Elaborar memorándum para enviar los formatos y <b>FO-DMC-CAP-07</b> y <b>FO-DMC-CAP-13</b> a los Comisionados y titulares de las áreas.</p>
<b>SDO</b>	9. Realiza actividades 8.1 y 8.2 y presenta al DGRI para su firma y rúbrica, respectivamente.
<b>DGRI</b>	10. Envía al SDO el <b>Programa Integral de Capacitación FO-DMC-CAP-07</b> firmado y los formatos <b>Registro de Eventos de Capacitación Autorizados FO-DMC-CAP-13</b> rubricados.
<b>SDO</b>	<p>11. Realiza actividad 8.3: Elabora memorándum para enviar a Comisionados y titulares de las áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Programa Integral de Capacitación FO-DMC-CAP-07</b> considerando para su ejecución el procedimiento de Desarrollo del Programa Integral de Capacitación. Se especifica asimismo, que cualquier cambio que sufra el programa (reprogramación, adecuación, etc.) se notificará oportunamente.</li> <li>• <b>Registro de Eventos de Capacitación Autorizados FO-DMC-CAP-13</b>, solicitando su firma de aprobación y reenvío al SDO.</li> </ul> <p>Presenta memorándum con formatos anexos al DGRI para su firma.</p>
<b>DGRI</b>	12. Revisa y firma memorandum
<b>SDO</b>	13. Entrega memorándum y formatos anexos, recibe acuse y archiva.
<b>Comisionados y titulares de las áreas</b>	<p>14. Reciben memorándum y:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Firman formato <b>FO-DMC-CAP-13</b> y envían al SDO.</li> <li>• Desarrollan la Capacitación en el Puesto, en el caso de que se hayan programado eventos, con la participación de los Facilitadores Líderes.</li> <li>• Dan seguimiento al Programa Integral de Capacitación de su personal.</li> </ul>

 DIVISIÓN TÉCNICA DE COMPETENCIA	<b>Procedimiento</b>			<b>Código</b>	
	Desarrollo del Programa Integral de Capacitación			PG-DMC-CAP-01	
<b>Última revisión</b>	<b>07/02/03</b>	<b>Versión</b>	<b>5ª.</b>	<b>Páginas</b>	114/62

<b>SDO</b>	15. Recibe de Comisionados y titulares de las áreas formatos <b>FO-DMC-CAP-13</b> y archiva.
<b>SDO</b>	16. Requisita el formato <b>Registro de Avances del Programa Integral de Capacitación FO-DMC-CAP-16</b> y lo actualiza trimestralmente.
<b>SDO</b>	17. Después de realizado el evento o curso de capacitación en el puesto, recibe de los Facilitadores Líderes: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Temario del curso o evento</li> <li>b) <b>FO-DMC-CAP-08 Cédula de Asistencia a Curso o Evento de Capacitación</b></li> <li>c) <b>FO-DMC-CAP-09 Cédula de Evaluación del Curso o Evento de Capacitación</b></li> <li>d) <b>Reporte de Evaluación de la Efectividad del Curso o Evento de Capacitación</b></li> </ul>
<b>SDO</b>	18. Analiza y captura la información de los formatos para elaborar el <b>Reporte de Resultados de Curso o Evento de Capacitación FO-DMC-CAP-10</b> , archiva una copia del reporte y de la Cédula de Asistencia a Curso o Evento de Capacitación.  En el caso de que se detecten problemas en la evaluación obtenida, se sigue el procedimiento <b>PG-DGRI-ACP-01 Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora</b> en casos como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia menor al 75% de la programada</li> <li>• Evaluación promedio del curso menor a 3.00</li> <li>• No reportar mejora en la competencia del personal en el Reporte de Evaluación de la Efectividad del Entrenamiento.</li> </ul>
<b>SDO</b>	19. Elabora memorándum para enviar a Comisionados y titulares de las áreas donde se llevó a cabo el curso o evento de capacitación, el <b>Reporte de Resultados de Curso o Evento de Capacitación FO-DMC-CAP-10</b> y turna a firma al DGRI.

 <small>DIVISIÓN TÉCNICA DE COMPETENCIA</small>	<b>Procedimiento</b>			<b>Código</b>	
	Desarrollo del Programa Integral de Capacitación			PG-DMC-CAP-01	
<b>Última revisión</b>	<b>07/02/03</b>	<b>Versión</b>	<b>5ª.</b>	<b>Páginas</b>	115/62

<b>DGRI</b>	20. Revisa y firma memorándum.
<b>Secretaria o Auxiliar</b>	21. Entrega memorándum, recibe acuse y entrega al SDO.
<b>SDO</b>	22. Abre expediente del curso y archiva el acuse de recibo del memorandum, el temario, las <b>Cédulas de Evaluación del Curso o Evento de Capacitación FO-DMC-CAP-10</b> y el <b>Reporte de Evaluación de la efectividad del Curso o Evento de Capacitación</b>
<b>SDO</b>	23. Ejecuta el Programa Integral de Capacitación, a través de coordinar y/o realizar las actividades necesarias para que se lleven a cabo los cursos o eventos de capacitación no comprendidos en la capacitación en el puesto.  Revisa <b>Registro de Instructores Externos FO-DMC-CAP-15</b> .
<b>SDO</b>	24. Después de realizado el curso o evento de capacitación:  24.1 Separa los formatos: <b>Cédula de Asistencia a Curso o Evento de Capacitación FO-DMC-CAP-08</b>  24.2 Analiza las <b>Cédulas de Evaluación del Curso o Evento de Capacitación FO-DMC-CAP-09</b>  24.3 Analiza el <b>Reporte de Evaluación de la Efectividad del Curso o Evento de Evaluación</b> y realiza la actividad 18 descrita en este procedimiento.
<b>SDO</b>	25. Envía al DGRI el <b>Reporte de Resultados de Curso o Evento de Capacitación FO-DMC-CAP-10</b> y copia de la <b>Cédula de Asistencia a Curso o Evento de Capacitación FO-DMC-CAP-08</b> para su conocimiento.
<b>SDO</b>	26. Elabora memorándum para Comisionados y titulares de las áreas para reportar la asistencia de su personal al curso o evento de capacitación y lo turna a firma del DGRI. Se siguen las actividades descritas en los puntos 20, 21 y 22 de este

 DIVISIÓN GENERAL DE COMPETENCIA	<b>Procedimiento</b>			<b>Código</b>	
	Desarrollo del Programa Integral de Capacitación			PG-DMC-CAP-01	
<b>Última revisión</b>	<b>07/02/03</b>	<b>Versión</b>	<b>5ª.</b>	<b>Páginas</b>	116/62

	procedimiento.
<b>SDO</b>	27. Actualiza <b>Registro de Instructores Externos FO-DMC-CAP-15</b>
<b>SDO</b>	28. Capacitación Interactiva. Derivado de un requerimiento, ingresa el alta del solicitante en el sistema y le asigna curso. Al finalizar el participante el desarrollo y evaluación de su curso sobre la aplicación, se le otorga la constancia correspondiente y se envía copia a la Dirección de Recursos Humanos.
<b>SDO</b>	29. Cursos individuales. Recibe de la persona capacitada, copia de la constancia de participación correspondiente y archiva. En esta actividad se puede incluir la capacitación en idioma extranjero.
<b>SDO</b>	<p>30. Analiza formatos Cédulas de Evaluación del Desempeño del personal en el formato FO-DGA-SELEV-06, SECCIÓN I, apartado B) Capacitación y evalúa los reportes de la eficacia y eficiencia de la capacitación recibida por el personal en el desempeño de sus funciones.</p> <p>En caso de que se detecten problemas en la evaluación, se sigue el procedimiento <b>PG-DGRI-ACP-01 Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora</b> en el caso de que no se reporte mejora en el desempeño de las funciones del personal que recibió capacitación y/o durante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las Auditorías Internas de Calidad</li> <li>• Las reuniones de Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora de las áreas</li> <li>• Reuniones de Revisión al Sistema</li> </ul>

- NOTAS:** 1. Durante la apertura de los cursos se especifica a los participantes que el requisito mínimo para acreditar asistencia es del 80%.
2. La calificación mínima para acreditar un curso es del 80%, en los eventos donde aplique
2. Se otorga constancia de participación en los cursos o eventos de capacitación cuya

 DIVISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA	<b>Procedimiento</b>			<b>Código</b>	
	Desarrollo del Programa Integral de Capacitación			PG-DMC-CAP-01	
<b>Última revisión</b>	<b>07/02/03</b>	<b>Versión</b>	<b>5ª.</b>	<b>Páginas</b>	117/62

duración sea igual o mayor a 6 horas de instrucción y se obtenga la calificación aprobatoria.

## 7. Referencias

No.	Documento	Código	Nombre
1	Manual	MC-CFC-MAC-01	Manual de Calidad de la CFC- Sección 6

## 8. Registros de Calidad Generados

Código	Nombre del Registro	Responsable de su conservación	Tiempo de conservación	Lugar de conservación
FO-DMC-CAP-13	Registro de Eventos de Capacitación Autorizados	Subdirector de Desarrollo Organizacional	2 años	Carpeta "Desarrollo del Programa de Capacitación"
FO-DMC-CAP-07	Programa Integral de Capacitación	Subdirector de Desarrollo Organizacional	2 años	Carpeta "Desarrollo del Programa de Capacitación"
FO-DMC-CAP-08	Cédula de Asistencia a Curso o Evento de Capacitación	Subdirector de Desarrollo Organizacional	2 años	Carpeta "Desarrollo del Programa de Capacitación"
FO-DMC-CAP-10	Reporte de Resultados de Curso o Evento de Capacitación	Subdirector de Desarrollo Organizacional	2 años	Carpeta "Desarrollo del Programa de Capacitación"



COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA

REGISTRO DE AVANCES DEL PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN							
CÓDIGO	FO-DMC-CAP-16			VERSIÓN	1ª.	PAG	118/62
ORIGEN	PG-DMC-CAP-01	REVISÓ EGG	07-02-2003	ELABORÓ	ECM	APROBO	AGQ

## PROGRAMA 2003 – REGISTRO CUARTO TRIMESTRE

SUBPROGRAMA	NO. ANUAL DE ACCIONES APROBADAS	NÚMERO DE ACCIONES REALIZADAS			ASISTENCIA PROGRAMADA	ASISTENCIA REAL
		AL TRIMESTRE ANTERIOR	DEL TRIMESTRE	ACUMULADO		
Institucional	13	12	1	13	325	408
Inducción CFC	4	3	1	4	*	22
Inglés	4	4		4	40	51
Administración Pública	1	1		1	40	62
Integración de expedientes y Manejo de información confidencial -LFTAI	1	1		1	30	40
Ética para Serv. Públicos	1	1		1	40	74
Sistema Privasoft SISI-LFTAI	1	1		1	25	37
Sistema Privasoft ATIImage-	1	1		1	150	122



COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA

**REGISTRO DE AVANCES DEL PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN**

CÓDIGO	FO-DMC-CAP-16			VERSIÓN	1ª.	PAG	119/62
ORIGEN	PG-DMC-CAP-01	REVISÓ EGG	07-02-2003	ELABORÓ	ECM	APROBÓ	AGQ

<b>LFTAI</b>							
Seminarios Internos	2	1	0	1	70	38	
Abuso de Poder de Mercado. El Caso Microsoft	1	1		1	35	38	
Interacción de las Políticas de Competencia con la Regulación Económica	1				35	Reprogramado para 2004	
Jurídico-Económico	6	3	3	6	100	112	
Sem. Argumentación Jurídica	1	1		1	20	26	
Sem. Derecho de Amparo	1		1	1	20	21	
Sem. Abuso de Dominancia	1	1		1	15	14	
Sem. Telecomunicaciones	1	1		1	15	26	
Taller Análisis de Concentraciones.	1		1	1	15	7	
Sem. Sector Financiero	1		1	1	15	18	
SAC	6	4	1	5	250	252	
Sensibilización SAC ISO 9000:2000	1	1		1	175	175	



COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA

REGISTRO DE AVANCES DEL PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN							
CÓDIGO	FO-DMC-CAP-16			VERSIÓN	1 <sup>a</sup> .	PAG	120/62
ORIGEN	PG-DMC-CAP-01	REVISÓ EGG	07-02-2003	ELABORÓ	ECM	APROBÓ	AGQ

**CUARTO TRIMESTRE**

SUBPROGRAMA	NO. ANUAL DE ACCIONES APROBADAS	NUMERO DE ACCIONES REALIZADAS			ASISTENCIA PROGRAMADA	ASISTENCIA REAL
		AL TRIMESTRE ANTERIOR	DEL TRIMESTRE	ACUMULADO		
Formación de Auditores Internos ISO 9000:2000	1	1		1	14	14
Técnicas de entrenamiento en el puesto de trabajo	1	1		1	20	23
Procedimiento Mantenimiento Correctivo y Preventivo	1	1		1	6	6
Servicio de Excelencia. En el Sector Público	1		1	1	20	19
Interpretación de la Norma ISO 9000:2000	1		1	1	15	15



COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA

REGISTRO DE AVANCES DEL PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN							
CÓDIGO	FO-DMC-CAP-16			VERSIÓN	1ª.	PAG	121/62
ORIGEN	PG-DMC-CAP-01	REVISÓ EGG	07-02-2003	ELABORÓ	ECM	APROBO	AGQ

COMPETENCIAS LABORALES	7	2	5	7	230	262
Curso Liderazgo	1	1		1	20	28
Análisis de Problemas	1	1		1	35	58
Liderazgo	1		1	1	35	45
Planeación Estratégica	1		1	1	35	51
Integración y Manejo de Equipos	1		1	1	35	30
Trabajo en Equipo	1		1	1	35	30
Comunicación Organizacional	1		1	1	35	20
CURSOS INDIVIDUALES	31	23	9	32	31	32
Doctorado Derecho Empresarial	1	1		1	1	1
Reformas Fiscales	3	3		3	3	3
Dip. Argumentación Jurídica	1	1		1	1	1
Gobierno Abierto y Participativo	3	3		3	3	3



COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA

REGISTRO DE AVANCES DEL PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN							
CÓDIGO	FO-DMC-CAP-16			VERSIÓN	1ª.	PAG	122/62
ORIGEN	PG-DMC-CAP-01	REVISÓ EGG	07-02-2003	ELABORÓ	ECM	APROBO	AGQ

Migrando Futuro Telecom.	3	3		3	3	3
--------------------------	---	---	--	---	---	---

**CUARTO TRIMESTRE**

SUBPROGRAMA	NO. ANUAL DE ACCIONES APROBADAS	NÚMERO DE ACCIONES REALIZADAS			ASISTENCIA PROGRAMADA	ASISTENCIA REAL
		AL TRIMESTRE ANTERIOR	DEL TRIMESTRE	ACUMULADO		

Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental. Desafíos y Prácticas para su Aplicación	1	1		1	1	1
Privasoft- LFTAI	3	3		3	3	3
Curso Manejo	1	1		1	1	1
Preparatoria	1	1		1	1	1
Contabilidad Gubernamental	1	1		1	1	1



COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA

**REGISTRO DE AVANCES DEL PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN**

<b>CÓDIGO</b>	FO-DMC-CAP-16			<b>VERSIÓN</b>	1 <sup>a</sup> .	<b>PAG</b>	123/62
<b>ORIGEN</b>	PG-DMC-CAP-01	<b>REVISÓ</b> EGG	07-02-2003	<b>ELABORÓ</b>	ECM	<b>APROBO</b>	AGQ

<b>Proced. Entrega Recepción</b>	3	3		3	3	3
<b>Ley Serv. Prof. Carrera</b>	1	1		1	1	1
<b>SELEC Pruebas Psicológicas</b>	1	1		1	1	1
<b>Implementing and Managing Ms. Exchange 2000</b>	1		1	1	1	1
<b>Habilidades Gerenciales</b>	2		2	2	2	2
<b>Designing a High Aviable Web Infraestructure</b>	1		1	1	1	1
<b>Building XML Enabled Applications</b>	1		1	1	1	1
<b>Desinging a Secure Ms. Windows 2000 Network</b>	1		1	1	1	1
<b>Programing a MS SQL server 2000 Database</b>	1		1	1	1	1
<b>Ortografía y Redacción</b>	1		4	4	1	4



COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA

REGISTRO DE AVANCES DEL PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN							
CÓDIGO	FO-DMC-CAP-16			VERSIÓN	1 <sup>a</sup> .	PAG	124/62
ORIGEN	PG-DMC-CAP-01	REVISÓ EGG	07-02-2003	ELABORÓ	ECM	APROBO	AGQ

**CUARTO TRIMESTRE**

PORCENTAJE DE AVANCE	65 DE 59 110 %	PORCENTAJE DE PERSONAL CAPACITADO	1106 de 758 145 %
----------------------	-------------------	---	----------------------

EMMA COSTAL MEDELLÍN  
DIRECTORA DE DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL

\_\_\_\_\_  
ELABORÓ

ENRIQUE GARCÍA GONZÁLEZ  
DIRECTOR GENERAL ADJUNTO DE RECURSOS  
HUMANOS Y MEJORAMIENTO CONTINUO

\_\_\_\_\_  
REVISÓ



**ANEXO 8**

Dirección General de Administración  
Dirección de Desarrollo Organizacional

**INFORME DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN CFC - 2004**

**Febrero, 2004**



## CONTENIDO

- Presentación – Datos de identificación
- Objetivos del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)**
- Justificación y alcance del DNC**
- Metodología**
- Objetivo general del PIFI**
- Objetivos específicos del PIFI**
- Objetivos y metas a alcanzar por programa**
- Registro de acciones derivadas del DNC 2004**
- Tipo de personal y sus programas prioritarios**
- Calendarización de las acciones de capacitación 2004**



## I. PRESENTACIÓN

Cuando las instituciones obtienen resultados y cumplen con la misión que les fue encomendada, es porque cuentan con personal altamente capacitado, comprometido con su trabajo y con expectativas de desarrollo profesional y personal. Satisfacer esta amalgama de intereses, requiere la implementación de un proceso integral de capacitación orientado a desarrollar una fuerza de trabajo competente, donde la capacitación sea el medio para fomentar la mejora e innovación de los procedimientos de trabajo, incrementar la productividad de la institución y contribuir al desarrollo integral del servidor público.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) llevado a cabo en la Comisión Federal de Competencia (CFC) se reconoce como la etapa medular para el diseño, implementación, seguimiento y evaluación del Plan Institucional de Formación Integral CFC 2004.

**Para cubrir esta importante etapa del proceso de capacitación, se elaboró un programa de trabajo, acorde con los lineamientos que marca la Norma que Regula la Formación Integral del Personal de la Administración Pública Federal, emitida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público el día 26 de marzo de 2003; integrando algunos aspectos contenidos en el proyecto de Guía Metodológica para la elaboración del PIFI 2004, en cuanto a realizar un esfuerzo por orientar la capacitación al desarrollo de las capacidades del personal como plataforma de inicio para la instalación del Sistema del Servicio Profesional de Carrera; considerando la Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Política de Calidad de la Comisión Federal de Competencia; los Programas de la Administración Pública Federal y los Programas Prioritarios del Gobierno Federal.**

**El programa de trabajo inició en el mes de noviembre de 2003 y finalizó en la 2ª quincena del mes de febrero de 2004, contemplando entre otras, actividades como:**



- **Revisión y modificación de los procedimientos de trabajo relacionados con la capacitación y evaluación del desempeño**
- **Rediseño de herramientas**
- **Diseño del módulo para sistematizar la etapa del DNC**
- **Sensibilización al personal involucrado**

**El estudio fue dirigido por el Director General Adjunto de Recursos Humanos y Mejoramiento Continuo, desarrollado por la Directora de Desarrollo Organizacional, autorizado por el Director General de Administración, una vez validado por el Comité de Capacitación y Becas.**

## II. Objetivos del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación Genérico

**Obtener información confiable, válida y oportuna que permita identificar la diferencia entre las características de los requerimientos de los puestos y el perfil del ocupante, en cuanto a experiencia, conocimientos, habilidades y actitudes, como variables reflejadas en el desempeño de la función que desarrolla el servidor público, con el propósito de diseñar e instrumentar las acciones necesarias para mejorar y/o desarrollar las capacidades del personal de la CFC.**

### Específicos

- **Contar con la información que permita establecer los lineamientos y directrices del PIFI**
- **Contar con información cuantitativa y cualitativa respecto a las necesidades de capacitación y desarrollo, clasificada por puestos.**



- **Establecer los programas prioritarios de capacitación, con el propósito de que su impacto en los objetivos institucionales se logre en el corto plazo.**
- **Facilitar el diseño de los objetivos y contenidos temáticos de las acciones de formación.**
- **Identificar instructores potenciales internos y externos.**
- **Planear la máxima utilización de los recursos técnicos, materiales y financieros asignados al proceso.**
- **Estructurar la fase inicial de un inventario de capacidades del personal.**

### III. Justificación y alcance del DNC

**El diseño de este estudio se estableció con el propósito de generar la información necesaria para establecer las bases que permitan enfocar al proceso de capacitación instrumentado en la CFC en el desarrollo y finalmente la certificación de las capacidades del personal, que requiere el nuevo perfil del servidor público, orientado a la efectiva obtención de resultados, buscando cubrir las áreas de oportunidad como:**

- **Conocer el nivel de desempeño del personal en cuanto a cumplimiento y características distintivas de las funciones desarrolladas. Registrar desviaciones a mejorar con acciones de capacitación, con prioridad en conocimientos y habilidades.**
- **Identificar necesidades de capacitación manifiestas.**
- **Identificar necesidades de capacitación derivadas de las acciones correctivas, preventivas y de mejora de los procesos que interactúan en el Sistema de Administración de la Calidad.**
- **Generar información que permita contar con un inventario de las capacidades del personal, como insumo para la implementación del módulo de capacitación del Sistema de Profesionalización y Selección.**



- **Contar la información que permita en el corto plazo, diseñar una estructura modular del aprendizaje.**

#### Alcance del DNC

**El ámbito del DNC se estableció como individual, con la participación de todo el personal de todos los niveles de la estructura, con enfoque a la evaluación del desempeño, detectando necesidades de capacitación manifiestas – individuales en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el desarrollo de las actividades.**

#### IV. Metodología

##### Actividades desarrolladas

- Elaboración de un plan de trabajo**
- Identificación de la información o insumos para el DNC ( normatividad, lineamientos estratégicos, objetivos e indicadores del SAC, plantilla, etc.)**
- Determinación del alcance del DNC**
- Rediseño de la herramienta– cuestionario**
- Diseño e implementación de módulo en Intranet**
- Determinación del método participativo para la obtención de la información, involucrando al jefe y al ocupante del puesto, con un universo de 176 participantes.**
- Sensibilización al personal**
- Aplicación del cuestionario vía Intranet**
- Reuniones de verificación con las áreas**



- x. **Análisis de la información recabada por el método de frecuencias y comparativo con los indicadores de los objetivos de los procesos.**
- xi. **Elaboración del proyecto del PIFI 2004**
- xii. **Presentación al Comité de Capacitación y Becas**

**Resultados y conclusión general**

- **Respecto a los factores considerados en la evaluación del desempeño se encontró que el personal registra niveles adecuados de cumplimiento, en un rango promedio del 98%.**
- **En cuanto a las características del desempeño de las actividades se registró una calificación promedio en el rango de 3.5 (en una escala de 0 a 4), detectando que la característica más vulnerable es la oportunidad. Se verificó que debido a sobrecargas de trabajo es necesario la inversión de tiempo extra de la jornada laboral para el desahogo de los asuntos en los plazos que marca la LFCE. Esta situación es constante, ya que el volumen de ingreso de asuntos a la CFC se ha visto incrementado sensiblemente. Este problema detectado no se consideró como materia directa de capacitación.**
- **Se presentó dificultad en los supervisores para determinar de manera objetiva el nivel de dominio de las capacidades laborales. Este problema se tenía contemplado en el resultado del DNC, ya que su objetivo actual es generar un inventario de capacidades.**



- **La información obtenida permitió determinar la orientación para el primer semestre del programa integral de capacitación 2004, hacia:**
  - a) **El reforzamiento y/o actualización de los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere el personal para el desempeño de sus actividades, comprendiendo aspectos de las capacidades técnicas específicas y transversales.**
  - b) **Establecer una plataforma introductoria para el desarrollo de las capacidades de Visión del Servicio Público y Gerenciales.**

V. **Objetivo General del PIFI**

**Diseñar, implementar y promover, con base en la normatividad aplicable, el Programa Integral de Capacitación 2004, que satisfaga las necesidades de formación y/o desarrollo de las capacidades del personal de la CFC como parte de un modelo sistémico que contemple nuevas técnicas, conocimientos, habilidades, capacidades y valores de trabajo que se traduzcan en un mejor desempeño orientado al logro de resultados.**

VI. **Objetivos Específicos del PIFI**

- **Desarrollar acciones que contribuyan a la optimización de las funciones sustantivas de la CFC, a través de la actualización de los conocimientos del personal en aspectos teórico-prácticos en materia jurídico – económica.**



- **Desarrollar acciones que impacten en el mejoramiento de la competencia del personal en cuanto a la aplicación efectiva de sus conocimientos, habilidades y experiencia.**
- **Desarrollar acciones que favorezcan y apoyen el desarrollo profesional y/o personal de los integrantes de la CFC.**
- **Instrumentar acciones que faciliten el conocimiento de los objetivos estratégicos y funciones genéricas de la Administración Pública Federal**
- **Instrumentar acciones que faciliten el conocimiento y la práctica de los principios y valores establecidos en el Código de Ética de la Administración Pública.**
- **Instrumentar acciones orientadas a apoyar la propuesta de la actual administración en materia de formación y capacitación bajo el modelo de competencias.**
- **Desarrollar acciones dirigidas al personal de mando que le facilite reconocer la importancia de integrar los conocimientos, las habilidades y las actitudes personales para dirigir el trabajo de las personas y su desarrollo hacia la competitividad y bien común de la Institución.**
- **Desarrollar acciones para reforzar en el personal los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para su participación efectiva en el Sistema de Administración de la Calidad.**
- **Establecer convenios de colaboración académica con Instituciones Educativas, públicas y privadas con el propósito de facilitar al personal elevar su nivel académico o profesional y certificación de capacidades.**



- Revisar y mejorar la metodología y herramientas de trabajo utilizadas en el desarrollo del PIFI.

## VII. Objetivos y Metas a alcanzar por Programa

Objetivo Programa Visión del Servicio Público : **Concientizar en cuanto a los principios y valores que marca el Código de Ética, así como actualizar al personal de mando en cuanto a la estructura y funciones de la Administración Pública Federal.**

Objetivo Programa Capacidades Gerenciales: **Actualizar y/o reforzar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de mando medio y superior, con el propósito de promover el desarrollo de las capacidades técnicas, estratégicas, interpersonales y de efectividad personal que requiere un puesto con responsabilidad por resultados, a través de la dirección de equipos de trabajo.**

Objetivo Programa Capacidades Transversales: **Proporcionar y/o reforzar los conocimientos, desarrollar las habilidades y adecuar las actitudes que se requieren para facilitar o apoyar el desarrollo de las actividades, así como promover una visión sistémica de la Administración Pública, con el propósito de que el personal identifique el impacto de su cargo.**

Objetivo Programa Capacidades Técnicas Específicas: **Reforzar y/o actualizar los conocimientos jurídico-económicos que requiere el desempeño de las funciones sustantivas de la CFC.**

**METAS: Desarrollar 38 acciones de capacitación  
Capacitar a 474 Servidores Públicos**

PROGRAMAS PRIORITARIOS	ACCIONES MM y MS	ACCIONES OPER	PARTICIPANTES
I. VISIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO			



COMISION FEDERAL DE COMPETENCIA

<b>Valores, Ética y Trabajo en la CFC</b>	<b>1</b>		<b>40</b>
<b>Seminario Ética para Servidores Públicos</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>60</b>
Subtotal	2	1	100
<b>2. CAPACIDADES GERENCIALES</b>			
<b>Competencia Gerencial</b>	<b>1</b>		<b>20</b>
Subtotal	1	0	20
<b>3. TÉCNICAS TRANSVERSALES</b>			
<b>Inglés</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>60</b>
<b>Redacción y Estilo Profesional</b>	<b>1</b>		<b>15</b>
<b>Organización Efectiva de Archivos y Documentos</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>21</b>
<b>Trabajo con Calidad</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>60</b>
<b>Redacción y Ortografía Práctica</b>	<b>1</b>		<b>20</b>
<b>Conocimientos de la Administración Pública</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>60</b>
Subtotal	10	8	236
<b>4. TÉCNICAS ESPECÍFICAS</b>			
<b>Reformas Fiscales 2004</b>	<b>1</b>		<b>3</b>
<b>Seminarios Competencia Económica</b>	<b>8</b>		<b>80</b>
<b>Presupuesto de Egresos de la Federación</b>	<b>2</b>		<b>30</b>
<b>Informática</b>	<b>5</b>		<b>5</b>
Subtotal	16	0	118
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>9</b>	<b>474</b>



COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA

VIII. REGISTRO DE ACCIONES DERIVADAS DEL DNC

CAPACIDADES	DESCRIPCIÓN ACCIONES	Número Acciones	Modalidad			@Campus	PARTICIPANTES					No. FACILITADORES	
			Presencial	En línea	Satelital		Operativo	Enlace	MM y MS	Categorías Especiales	TOTAL	Internos	Externos
VISIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO	Curso Valores, Ética y Trabajo en la CFC	1	1						40		40		1
	Seminario Ética para Servidores Públicos	2	2				40		20		60		2
	<i>Subtotal</i>	<b>3</b>	<b>3</b>				<b>40</b>		<b>60</b>		<b>100</b>		<b>3</b>
GERENCIALES	Competencia Gerencial	1	1						20		20		1
	<i>Subtotal</i>	<b>1</b>	<b>1</b>						<b>20</b>		<b>20</b>		<b>1</b>
TÉCNICAS TRANSV.	Inglés	10	10				22		38		60		5
	Redacción y Estilo Profesional	1	1						15		15		1
	Organización Efectiva de Archivos y Doctos.	2	2				20		1		21		2
	Trabajo con Calidad	2	2				20		40		60		2
	Redacción y Ortografía Práctica	1	1						20		20		1
	Conocimiento de la Administración Pública	2	2				40		20		60		2
	<i>Subtotal</i>	<b>18</b>	<b>18</b>				<b>102</b>		<b>134</b>		<b>236</b>		<b>13</b>
TÉCNICAS ESPECIF.	Curso Reformas Fiscales 2004	1	1						3		3		3
	Seminarios Competencia Económica	8	8						80		80		80
	Cursos Presupuesto de Egresos de la Fed.	2	2						30		30		30
	Informática	5	5						5		5		5
<i>Subtotal</i>	<b>16</b>	<b>16</b>						<b>118</b>		<b>118</b>		<b>118</b>	
<b>TOTAL</b>		<b>38</b>	<b>38</b>				<b>142</b>		<b>332</b>		<b>474</b>		<b>135</b>

TOTAL DE PERSONAS A FORMAR							142	0	332	0	474		
PRESUPUESTO TOTAL											1000000		

NOMBRE Y FIRMA DE QUIÉN ELABORO: Emma Costal Medellín  
TELÉFONO Y CORREO ELECTRÓNICO 91-40-0378 emmacm@cfc.gob.mx

NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE: Enrique E. García González  
NOMBRE Y FIRMA DE QUIEN AUTORIZA: Rafael Fernández Pérez



## IX. Tipo de personal y sus Programas Prioritarios

1. VISIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO	
Curso: Valores, Ética y Trabajo en la CFC	Seminario: Ética para Servidores Públicos
Dirigido a: MM y MS	Dirigido a: MM, MS y OP
Duración: <b>24 horas</b>	Duración: <b>4 horas</b>
Objetivo: <b>Que los participantes inicien la interiorización de los valores que se requiere para laborar en la CFC, con impacto positivo en la ciudadanía y del país</b>	Objetivo: <b>Dar a conocer los lineamientos del código de ética a fin de cumplir con las atribuciones y responsabilidades que como servidores públicos tenemos encomendadas</b>
<p style="text-align: center;">Contenido</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ética, moral o axiología</li> <li>▪ Valores – Virtudes Cardinales</li> <li>▪ Empleo y Trabajo</li> <li>▪ Evolución Etilateral</li> <li>▪ Transparencia, integridad, rendición de cuentas y bien común como comportamientos</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Contenido</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La ética del actual régimen</li> <li>▪ El código de ética de los servidores públicos</li> <li>▪ Responsabilidad en el trabajo</li> <li>▪ Aplicación del código de ética y compromiso personal</li> </ul>

2. CAPACIDADES GERENCIALES O DIRECTIVAS
Curso: Competencia Gerencial
Dirigido a: MM y MS
Duración: 24 Horas
Objetivos: Los participantes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificarán el valor e importancia del Desarrollo de Habilidades Gerenciales para el incremento de la calidad personal, profesional y de resultados.</li> <li>• Reconocerán las habilidades más importantes para el desarrollo gerencial efectivo.</li> <li>• Aprovecharán las propias habilidades gerenciales para el desarrollo y mejora integral</li> <li>• Estimularán su pensamiento estratégico y la visión de la institución, asegurando así su oportuna participación en la toma de decisiones.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Contenido</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias gerenciales y su contexto actual en la Administración Pública</li> <li>• Competencias técnicas</li> <li>• Competencias estratégicas</li> <li>• Competencias interpersonales</li> <li>• Competencias de eficiencia personal</li> </ul>

3. TRANSVERSALES
------------------



COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA

Curso: Redacción y Estilo Profesional	Curso: Org. Efectiva de Archivos	Curso: Trabajo con Calidad
Dirigido a: MM y MS	Dirigido a: MM y MS, OP	Dirigido a: MM y MS, OP
Duración: <b>30 horas</b>	Duración: <b>16 horas</b>	Duración: <b>8 horas</b>
Objetivo: <b>Proporcionar técnicas de comunicación escrita a fin de que los textos producidos por los participantes cumplan con su misión comunicativa y con los requisitos de un estilo profesional</b>	Objetivo: <b>Fortalecer las habilidades para planificar, organizar y administrar de forma efectiva los archivos para permitir llevar un mejor control y resguardo de los documentos.</b>	Objetivo: <b>Sensibilizar acerca de la importancia de un cambio de actitud, de comportamiento y de habilidades que impacten favorablemente en las relaciones, el desempeño, logro de resultados y la cultura organizacional</b>
Contenido	Contenido	Contenido
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Que es el estilo y sus elementos</li> <li>▪ Construcción de oraciones</li> <li>▪ Construcción de párrafos: cohesión, coherencia, manejo de conectores</li> <li>▪ Estructura del escrito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Técnicas modernas de archivo</li> <li>▪ Materiales y accesorios</li> <li>▪ Sistemas y métodos de archivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Búsqueda y aplicación de valores</li> <li>▪ Orientación a solución de problemas</li> <li>▪ Actitud de servicio y colaboración</li> <li>▪ Compromiso hacia la calidad</li> </ul>

Curso: Redacción y Ortografía Práctica	Seminario: Conocimiento de la Administración Pública	Programa de Inglés
Dirigido a: MM y MS	Dirigido a: MM y MS, OP	Dirigido a: MM y MS, OP
Duración: <b>20 horas</b>	Duración: <b>4 horas</b>	Duración: <b>140 horas</b>
Objetivo: <b>Proporcionar metodología para la redacción de documentos con base en principios de lógica, para sustentar la coherencia, claridad y efectividad de los mensajes</b>	Objetivo: <b>Que los participantes conozcan de manera general la normatividad, estructura y funciones de la Administración Pública Federal</b>	Objetivo: <b>Que el personal adquiera habilidades de comunicación en el idioma inglés</b>
Contenido	Contenido	Contenido
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Comunicación escrita</li> <li>• Las reglas del oficio</li> <li>• Planificación</li> <li>• Organización de ideas</li> <li>• Ortografía aplicada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Antecedentes</li> <li>▪ Leyes y documentos</li> <li>▪ Los Poderes de la Unión</li> <li>▪ Las Secretarías de Estado y su competencia</li> <li>▪ La nueva cultura laboral en la APF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nivel básico</li> <li>▪ Nivel intermedio</li> <li>▪ Nivel Avanzado</li> </ul>

4. Específicas		
Curso: Reformas Fiscales	Seminarios Competencia Económica	Cursos Presupuesto de Egresos de la Federación



COMISION FEDERAL DE COMPETENCIA

Dirigido a: MM	Dirigido a: MM y MS	Dirigido a: MM y MS
Duración: <b>5 horas</b>	Duración: <b>144 horas</b>	Duración: <b>32 horas</b>
Objetivo: <b>Actualizar los conocimientos en materia de la normatividad fiscal aplicable en los procedimientos de la CFC</b>	Objetivo: <b>Fortalecer la capacidad de implementar políticas de competencia y conocer los criterios del pleno en la resolución de casos</b>	Objetivo: <b>Actualizar los conocimientos en materia de la normatividad presupuestal aplicable en los procedimientos de la CFC</b>
<p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Exposición de motivos</b></li> <li>▪ <b>Código fiscal</b></li> <li>▪ <b>Otras disposiciones fiscales</b></li> <li>▪ <b>Casos prácticos</b></li> </ul>	<p>Contenido</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Carteles</b></li> <li>▪ <b>Prácticas Monopólicas</b></li> <li>▪ <b>Sectores Regulados</b></li> <li>▪ <b>Ferrocarriles</b></li> <li>▪ <b>Electricidad</b></li> <li>▪ <b>Puertos</b></li> <li>▪ <b>Servicios Postales</b></li> </ul>	<p>Contenido</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Presupuestación Federal</b></li> <li>▪ <b>Presupuesto de Egresos 2004</b></li> </ul>

Cursos Informática
Dirigido a: MM y MS
Duración: <b>185 horas</b>
Objetivo: <b>Actualizar los conocimientos y habilidades del personal, con el propósito de facilitar la innovación de los sistemas informáticos de la CFC</b>
<p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Implementing and Managing Ms. Exchange 2000</b></li> <li>• <b>Designing a secure MS. Windows 2000 Network</b></li> <li>• <b>Designing a high available web infrastructure</b></li> </ul>





COMISION FEDERAL DE COMPETENCIA



COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA  
CÉDULA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1/4

DATOS DEL PERSONAL EVALUADO			
NOMBRE			
ÁREA			
PUESTO			
GRADO MÁXIMO DE ESTUDIOS (EN EXPEDIENTE)			
AÑOS DE EXPERIENCIA EN FUNCIONES SIMILARES			
ANTIGÜEDAD EN LA CFC Y EN EL PUESTO			
PERIODO EVALUADO		AL	DEL 200
DATOS DEL EVALUADOR (JEFE INMEDIATO)			
NOMBRE			
ÁREA			
PUESTO			

SECCIÓN I

A) EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LAS FUNCIONES ASIGNADAS

1.- PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO EN LAS FUNCIONES	
DESCRIBIR LAS FUNCIONES DEL PERSONAL EVALUADO, ASÍ COMO LOS PROYECTOS ESPECIALES ASIGNADOS, SEGÚN EL CASO. CALIFICAR EL GRADO DE CUMPLIMIENTO	
FUNCIONES ASIGNADAS AL PUESTO Y/O PROYECTOS ELABORADOS	% CUMPLIMIENTO
<b>CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES EN GENERAL (promedio del % de cumplimiento)</b>	<b>0%</b>



**2.- EVALUACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL DESEMPEÑO EN LAS ACTIVIDADES**

EVALUAR DE ACUERDO CON LOS REGISTROS Y CONTROLES DEL ÁREA

**4: EXCELENTE 3: BUENO 2: SATISFACTORIO 1: CUMPLE CON LO INDISPENSABLE 0: NO SATISFACE EL MÍNIMO REQUERIDO**

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN	%
<b>CALIDAD</b>	CUMPLIMIENTO CON LOS REQUISITOS DE LOS PRODUCTOS QUE GENERA EL PUESTO ( PRODUCTO NO CONFORME, RETRABAJO, ETC.)		0%
<b>CANTIDAD</b>	DESAHOGO DE LAS ACTIVIDADES ASIGNADAS TOMANDO EN CUENTA LA NATURALEZA Y CONDICIONES DE TRABAJO.		0%
<b>OPORTUNIDAD</b>	TERMINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES EN LOS TIEMPOS PREVIAMENTE ESTABLECIDOS.		0%
<b>CONFIABILIDAD</b>	FORMA EN QUE SE REALIZAN LAS ACTIVIDADES CONSIDERANDO EL GRADO DE SUPERVISIÓN QUE NECESITA PARA CUMPLIR CON LAS FUNCIONES ASIGNADAS.		0%
<b>TOTAL</b>			<b>0%</b>

**3.- FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES**

DESCRIBIR BREVEMENTE LOS FACTORES QUE PUEDEN MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EVALUADO

**B) CAPACITACIÓN**

DESCRIBIR BREVEMENTE LAS ACCIONES DE FORMACIÓN (CURSOS, SEMINARIOS, DIPLOMADOS O CUALQUIER OTRO TIPO DE CAPACITACIÓN) QUE SE LE HAYA OTORGADO DURANTE EL PERIODO DE EVALUACIÓN, INCLUYENDO LOS QUE AÚN NO SE HAN CONCLUIDO Y CALIFICAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE ESA CAPACITACIÓN.

NOMBRE DE LA ACCIÓN	FUNCIÓN INDIVIDUAL QUE SE CUMPLE CON LA ACCIÓN	EVALUACIÓN DE LA EFICACIA Y EFICIENCIA DE LA CAPACITACIÓN RECIBIDA. DESCRIBIR BREVEMENTE COMO MEJORÓ SU DESEMPEÑO CON ESTA CAPACITACIÓN