



---

**Certificación de Capacidades Profesionales en la  
SEMARNAT, con base en el Servicio Profesional de  
Carrera.**

**Tesis para obtener el grado de Licenciada en  
Administración Educativa.**

Presenta:

Mendoza Acuña Leonor

Director de Tesis:

Mtro. Segovia Febronio Gorgonio

Ciudad de México, Marzo 2016

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	4
Planteamiento del problema .....	5
Preguntas de Investigación .....	5
Justificación .....	6
Objetivo General .....	7
Objetivos Específicos.....	7
Hipótesis.....	7
Marco Teórico .....	8
Influencia del Capital humano para la Competitividad.....	8
Orígenes de la Teoría del Capital Humano.....	9
Desarrollo del Capital Humano (SPC).....	10
Surgimiento del Concepto de Competencia Laboral .....	13
Metodología .....	14
Instrumentos de Recopilación .....	16
I.- TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO .....	18
1.1 Propósito de la Administración de los Recursos Humanos.....	18
1.2 Objetivos fundamentales de la Administración del Capital Humano .....	19
1.3 Administración del Capital Humano .....	21
1.3.1 Importancia y Finalidad de la Administración del Capital Humano .....	24
1.4 Estilos de Gestión de la Administración del Capital Humano .....	25
Autocrática .....	25
Burocrática .....	26
Paternalista .....	27
Participativa.....	27

1.5	El papel de la Educación en la formación del Capital Humano .....	31
1.5.1	Planeación de Capital Humano .....	35
1.5.2	Evaluación de Capital Humano.....	38
II.- LAS COMPETENCIAS LABORALES Y PROFESIONALES: UNA PERSPECTIVA PARA LA PRODUCTIVIDAD. ....		41
2.1	Surgimiento de las competencias Laborales.....	41
2.1.2	Definición de Competencia Laboral .....	42
2.1.3	Estructura y dimensiones del modelo de gestión por competencias laborales.....	43
2.1.4	Enfoque Oficial: México-Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral (CONOCER). ....	45
2.2	Competencias laborales en México .....	47
2.3	Tipos de competencia laboral .....	49
2.3.1	Relación entre Certificación y Competencia Laboral .....	51
2.4	Competencias profesionales .....	51
2.4.1	Concepciones de Competencias profesionales.....	52
2.4.2	Competencias profesionales genéricas y específicas.....	53
III.- CAPACITACIÓN Y CERTIFICACIÓN COMO ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN DE CAPITAL HUMANO.....		57
3.1	Conceptualización de capacitación. ....	57
3.2	Capacitación y certificación de capacidades profesionales del SPC .....	58
3.2.1	Sección I.....	58
3.2.2	Sección II.....	59
3.2.3	Sección III.....	63
3.2.4	Sección IV .....	64
3.2.5	Sección V .....	66
3.2.6	Sección VI .....	67
3.2.7	Sección VII .....	69

3.3 Certificación de capacidades.....	70
3.3.1 Etapa I. Identificación y descripción.....	71
3.3.2 Etapa II. Inscripción .....	73
3.3.3 Etapa III. Evaluación .....	74
3.3.4 Etapa IV. Certificación .....	78
3.4 Sistema de Homologación.....	82
3.5 Evaluación y certificación para obtener nombramiento.....	84
IV.-EL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA COMO MODELO DE DESARROLLO HUMANO .....	87
4.1 Origen Histórico .....	87
4.2 Conceptualización .....	88
4.3 Implantación de la ley del Servicio Profesional de Carrera.....	91
4.4 Importancia del SPC .....	92
4.5 Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades.....	94
4.5.1 Contexto Institucional .....	94
4.5.2 Esquema de Entrevista (Instrumento aplicado).....	96
4.5.3 Descripción Analítica .....	97
4.5.4 Esquema Cuestionario (Instrumento aplicado).....	99
4.5.5 Descripción Analítica .....	101
Los grupos de capacidades .....	101
REFLEXIONES FINALES .....	108
Fuentes de Información .....	110
ANEXO 1 .....	115
ANEXO 2 .....	117
ANEXO 3 .....	128
ANEXO 4 .....	131
ANEXO 5 .....	132

## **INTRODUCCIÓN**

De manera reciente, la gestión del capital humano ha demostrado la importancia de dirigir de una forma eficaz, los recursos humanos en las organizaciones públicas y privadas, con la finalidad de obtener grandes beneficios con una gestión estratégica.

La administración pública es comprendida como un ejercicio profesional al servicio de la sociedad. Es por ello que la profesionalización del Servicio Profesional de Carrera (SPC) permite dar continuidad a la labor gubernamental, tomando en cuenta mecanismos institucionales para administrar y mantener programas, con los cuales se pueden brindar oportunidades de ingreso, desarrollo y permanencia a los ciudadanos de manera meritocrática.

Este trabajo de investigación está integrado por cuatro capítulos, el primero hace referencia a los principales factores que comprenden el capital humano, considerando a las personas como parte primordial para el funcionamiento de toda organización, así como su vínculo con la educación.

En el capítulo segundo, se han abordado las competencias laborales y profesionales, tomando en cuenta el contexto de la globalización, mismo que ha permitido conocer la forma en que paulatinamente los mecanismos del mercado se introducen en la educación.

El tercer capítulo está integrado por los procesos de capacitación y certificación que comprende el SPC, de la Administración Pública Federal, debido a que es el subsistema que establece los modelos de profesionalización para los servidores públicos.

En el cuarto capítulo se han desarrollado los principales componentes del SPC como sistema meritocrático y democrático, teniendo en cuenta que las decisiones sobre quién ingresa al gobierno, permanece y quién pueda tener un ascenso o un despido, esté basado en reglas claras, las cuales se apliquen de forma general.

## **Planteamiento del problema**

La globalización y el desarrollo de las economías entre los países ha influido en los mercados internacionales lo que hace necesaria una mayor interacción, que conlleva a una fuerte competencia derivada de los cambios que han generado las nuevas tecnologías y la necesidad de elevar el nivel de competitividad de las organizaciones.

Tales cambios, no han influido únicamente en el sector privado, sino también en el sector público, debido a ello las instituciones de la Administración Pública se han venido desarrollando en etapas de cambios y transformaciones.

Las nuevas tendencias, de administración moderna exigen estar innovando constantemente todas las áreas que conforman una institución para adaptarse a los cambios y volverse cada vez más competitivos, es por ello que las áreas de la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización (DGDHO) también se han acoplado a estas nuevas tendencias, para mejorar su funcionamiento.

## **Preguntas de Investigación**

¿En qué medida influye el desarrollo del Capital Humano en el mejoramiento del desempeño del personal que labora en la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización?

¿Qué relación guarda el desarrollo de competencias o capacidades en la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización con la que percibe el SPC que deben tener?

¿Sobre qué se ha certificado a los empleados de la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización?

## **Justificación**

El interés por este estudio se desarrolló en función de conocer las prácticas de Capital Humano que influyen en la DGDHO. Considerando que la formación integral del Administrador Educativo, puede utilizar diversas técnicas en la intervención de organizaciones públicas y privadas.

Por lo tanto, la intervención en los procesos de Desarrollo del Capital Humano es de gran importancia, debido a la formulación de acciones de aprendizaje en un contexto laboral. La innovación en materia educativa es un proceso constante, la cual requiere de procesos de gestión administrativa, que favorezcan las iniciativas del SPC en el Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades Profesionales y a su vez, puedan apoyar las necesidades de los colaboradores de la DGDHO.

Lo que permite, al profesional en Administración Educativa desarrollarse en funciones de Recursos Humanos.

Tomando en cuenta técnicas de enseñanza-aprendizaje que influyen en el desempeño de los colaboradores, haciendo énfasis en la importancia de seguirse especializando y acreditándose ante una Entidad de Gobierno, y en temas que le competen en su desarrollo profesional.

## **Objetivo General**

Caracterizar el proceso de gestión del Capital Humano, de acuerdo con el Servicio Profesional de Carrera (SPC), de la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización (DGDHO) de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), con base en el enfoque de la certificación de competencias profesionales, propuesto para la Administración Pública Federal.

### Objetivos Específicos

Identificar las estrategias que agudizan el desarrollo del capital humano de la DGDHO.

Describir el proceso de certificación de la DGDHO, con base en el Servicio Profesional de Carrera.

Conocer la relación que hay entre los servidores públicos que se certifican y la experiencia del subdirector de formación, siendo ambos casos los que se desarrollan en la DGDHO.

## **Hipótesis**

El Servicio Profesional de Carrera SPC, no ha logrado contribuir en el desarrollo del capital humano de la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización DGDHO, para garantizar un desempeño eficiente de las funciones de los colaboradores.



## **Marco Teórico**

### Influencia del Capital humano para la Competitividad

El Capital Humano en la nueva economía ha influido en el desarrollo organizacional como un motor, ya que construye una ventaja para desenvolverse en el ámbito laboral.

Por lo tanto, el desarrollo del Capital Humano y la Capacitación son herramientas que conllevan al personal a adquirir conocimientos y habilidades esenciales para desempeñarse mejor en los diferentes cargos, proporcionando a la vez una mayor motivación que les permite identificarse y comprometerse con el logro de metas y objetivos.

Desde hace mucho tiempo la Capacitación se ha venido utilizando, sin darle la importancia que requiere, ya que se le ha considerado como un requisito o también se ha estimado como un gasto y no como una perspectiva de inversión a largo plazo.

Los sistemas de Capacitación y Desarrollo, se han utilizado como un medio para las organizaciones, que permiten actualizar a sus empleados y estimularlos para dar lo mejor de sí, ofreciendo un servicio más eficiente y eficaz.

Se han observado cambios en las organizaciones a nivel mundial, cambios que van de la mano, a medida que aumenta la tecnología y la globalización. Debido a la necesidad de tener personal más preparado ante los cambios vertiginosos que se van presentando.

Después de la Segunda Guerra Mundial, fue Schultz el que identifica la dificultad para medir los beneficios de la inversión en capital humano, entonces señala que es importante diferenciar entre los gastos de consumo los gastos de inversión.

“Calcular la inversión humana a través de su rendimiento más que a través de su coste. Mientras que cualquier aumento de la capacidad producida por la inversión humana se convierte en una parte del agente humano y por lo tanto no puede ser objeto de venta, está, sin embargo, “en relación con el mercado” al afectar los sueldos y salarios que puede percibir el agente humano. El aumento resultante de los ingresos es el rendimiento de la inversión”. Schultz (1968:23)

Por lo tanto, la inversión humana no puede ser objeto de venta. Así que Becker (1983) consideró la segunda mitad del siglo XX como la era de la gente, debido a que el desarrollo de una nación se mide por la utilización de los conocimientos, de las técnicas y de los hábitos de la población.

Para Becker (1983)

1. Las retribuciones normalmente aumentan con la edad, pero a una tasa decreciente; tanto la tasa de crecimiento como la tasa de retardo tienden a estar positivamente correlacionadas con el nivel de capacitación.
2. Las tasas de paro tienden a estar relacionadas inversamente con el nivel de capacitación.
3. Las empresas de los países subdesarrollados parecen ser más paternalistas con los empleados que las de los países desarrollados.

4. Las personas más jóvenes cambian de trabajo con más frecuencia y reciben más escolarización y formación en el trabajo que las personas de más edad.
5. La distribución de los ingresos está sesgada positivamente, sobre todo entre los trabajadores profesionales y otros trabajadores cualificados
6. Las personas más competentes reciben más educación y otros tipos de formación que las otras.
7. La división del trabajo es limitada por las dimensiones del mercado.
8. El típico inversor en capital humano es menos reflexivo, y, por lo tanto tiene más posibilidades de errar que el inversor típico en capital físico. (pág.28)

Estas consideraciones empíricas consistieron en una serie de formulaciones matemáticas que finalmente integraron su intento de medir la educación formal y la formación en las empresas.

Desarrollo del Capital Humano (SPC)

“El desarrollo de capital humano, es el conjunto de actividades para que el personal adquiera, desarrolle, actualice y acrecente sus conocimientos y capacidades, necesarias para realizar las funciones a su cargo, así como para evaluar su desempeño, en proporción y contribución a la mejora de la calidad de los servicios”. Secretaría de la Función Pública (2010: 21)

Por lo tanto, el desarrollo del capital humano hace énfasis a la actualización y la formación de los empleados dentro de la Administración Pública. Mismo que está integrado por secciones que a continuación se describen. Conforme a la Secretaría de la Función Pública, (2010).

## Sección I

### Capacitación

Los programas de capacitación deberán ser anuales y contener acciones por servidor público, así como las condiciones de acreditación de la misma y las circunstancias en que, conforme a la disponibilidad presupuestaria, se podrán otorgar apoyos para cubrir estudios de formación, especialidad o de grado.

## Sección II

### Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es el conjunto de procedimientos para establecer la metodología y definir los mecanismos de medición y valoración cuantitativa y cualitativa del rendimiento de los servidores públicos en su puesto y de manera colectiva en la Institución, que opera a través de un grupo de indicadores previamente definidos para un periodo de evaluación determinado.

## Sección III

### Del Clima y Cultura Organizacional

El clima y cultura organizacional, son el conjunto de factores que afectan positiva o negativamente el desempeño, la productividad, la calidad de los servicios y la imagen de la Institución y son resultado de las relaciones internas, actitudes, percepciones y conductas de los servidores públicos, retroalimentadas por las motivaciones personales, las prácticas al interior de la organización, el tipo de liderazgo, la evaluación y el reconocimiento de resultados.

Para conocer a nivel de la Administración Pública Federal el conjunto de factores del clima y la cultura organizacional, las Instituciones deberán aplicar anualmente la encuesta que al efecto instrumente y coordine la Unidad.

*Párrafo reformado DOF 23/08/2013*

Las Instituciones que por sus necesidades y características, requieran conocer información adicional o específica a la que proporciona la encuesta referida en el párrafo que antecede, podrán aplicar algún instrumento o herramienta adicional.

*Párrafo reformado DOF 29/08/2011 y DOF 23/08/2013*

#### Sección IV

Estímulos, Reconocimientos e Incentivos al Desempeño Destacado.

*Denominación reformada DOF 29/08/2011*

Las Instituciones podrán otorgar reconocimientos al personal, cuando como resultado de sus acciones en el desempeño del cargo, éstas resulten significativas.

Los reconocimientos como son: distinciones, diplomas, incentivos no económicos, en numerario, o en especie, deberán sujetarse a las disposiciones que resulten aplicables.

Las Instituciones podrán elaborar un proyecto de otorgamiento de reconocimientos, incentivos y estímulos al desempeño destacado a favor de servidores públicos adscritos a las mismas.

El reconocimiento al desempeño destacado podrá ser individual o colectivo, a fin de promover la cultura del desempeño, la responsabilidad en el logro de los objetivos institucionales, el desarrollo y motivación del personal y la adecuada orientación y dirección de los mandos superiores.

Los reconocimientos que no generen el ejercicio de recursos presupuestarios, podrán otorgarse por el Titular de las Instituciones.

*Numeral reformado DOF 29/08/2011*

#### Sección V

Separación

Las unidades administrativas comunicarán oportunamente a la DGDHO, las bajas de los servidores públicos que les estén adscritos, a efecto de que esta última

tome las provisiones necesarias para no generar pagos indebidos y realice los demás trámites que en su caso procedan. (pág. 23)

Se puede observar que las secciones anteriormente señaladas de forma precisa: Capacitación, Evaluación del Desempeño, Del Clima y Cultura Organizacional, de Estímulos, Reconocimientos e Incentivos al Desempeño Destacado y la de Separación. Describen los momentos de desarrollo del colaborador dentro de la entidad de Gobierno.

### **Surgimiento del Concepto de Competencia Laboral**

Según Mertens (1996).

“El concepto de Competencia Laboral emergió en los años ochenta con fuerza en algunos países industrializados, como una respuesta a la necesidad de impulsar la formación de mano de obra y ante las demandas surgidas en el sistema educativo y el productivo”. (pág.15)

Por lo que, esta situación obligó a modificar la estructura de mercados de trabajo, la gestión y la organización de los sistemas productivos. Dicha necesidad de transformación provocó una creciente demanda de perfiles específicos, para desempeñar adecuadamente las nuevas tareas y actividades. Fue a partir de ese momento en el que el sector empresarial visualizó una brecha entre lo que existía como capital humano y, lo que requería en un mundo de constantes cambios.

Es por ello, que la competencia laboral pretende ser un enfoque integral de formación, que desde su mismo diseño conecta al mundo del trabajo y a la sociedad en general, con el mundo de la educación. La aplicación de un sistema de competencia laboral surge como una alternativa atractiva para impulsar la formación y educación hacia un mejor alcance entre las necesidades de los individuos, las empresas y la sociedad.

## **Metodología**

### Enfoque Mixto

El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. Hernández (2006:755).

Esta metodología implica mezclar la lógica inductiva y la deductiva

“La investigación cuantitativa nos ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de estos”. Hernández (2006:21)

La investigación cuantitativa es deductiva, ya que este enfoque brinda puntos de vista concretos, así como también facilita la comparación con estudios semejantes.

La investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista "fresco, natural y holístico" de los fenómenos, así como flexibilidad. Hernández (2006:21)

La investigación cualitativa es inductiva, en la cual es posible comenzar el estudio con interrogantes sencillas y continuar de forma flexible, partiendo de datos ya existentes. La obtención de los datos y la decisión de qué datos hay que obtener va tomando forma durante el transcurso de la propia investigación.

El enfoque cuantitativo fue considerado para esta investigación, ya que es específico y acotado, ya que proporcionó datos que pudieron ser medibles y observables.

Fue posible realizar la comparación de grupos, así como también generalizar los resultados encontrados conforme las creencias, presuposiciones y experiencias subjetivas de las personas.

Con base en las bondades de esta metodología, estructuré un cuestionario de escala Likert, como instrumento de recopilación para la obtención de datos específicos, para medir la reacción de los colaboradores.

Por su parte la metodología cualitativa se aplicó, ya que generalmente se utiliza en ámbitos de las ciencias sociales, la cual permite estudiar los comportamientos sociales, misma que permitió observar el escenario de una manera holística, ya que estudia a las personas y a las organizaciones, tomando en cuenta cualquier contexto.

Considerando estas características y sobre todo la flexibilidad a medida que se va desarrollando la investigación, consideré la entrevista semiestructurada como un instrumento de recopilación para esta investigación.



## La entrevista Semiestructurada

Es una herramienta que permite tener un dialogo con el entrevistado, el entrevistador dispone de un guion, el cual contiene los temas que debe tratar a lo largo de la entrevista. Sin embargo, el orden en el que se abordan los diversos temas y el modo de formular las preguntas se dejan a la libre decisión y valoración del entrevistador.

En el ámbito de un determinado tema, éste puede plantear la conversación como desee, efectuar las preguntas que crea oportunas y hacerlo en los términos que estime convenientes, explicar su significado, pedir al entrevistado que haga la aclaración cuando no entienda algún punto y que profundice en algún extremo cuando le parezca necesario, establecer un estilo propio y personal de conversación.

Dentro de esta investigación el enfoque cualitativo me permitió hacer un estudio de manera holística ya que se analizó el desarrollo de los sucesos con respecto a la realidad, es decir la forma en que se lleva acabo el desarrollo del capital humano en la DGDHO de la SEMARNAT, de acuerdo con el SPC.

Los datos cualitativos son flexibles y no son específicos; las categorías se detallaron en una matriz, en la que se establecieron los puntos esenciales para el proceso de investigación.

Los resultados se validan a través de la realidad empírica, esto quiere decir que se definen a través de las interpretaciones de los sujetos de investigación, cabe mencionar que estas interpretaciones son realidades que se pueden modificar en la medida en que se desarrolló el estudio.

## Cuestionario

Por su parte, la investigación de enfoque cuantitativo, se refiere a un proceso sistemático y ordenado, el cual ha requerido seguir determinados pasos. Ha consistido en integrar el trabajo de acuerdo a una estructura que sea lógica y a su vez pueda orientar la obtención de respuestas idóneas de acuerdo a los problemas de indagación.

“Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. Hernández (2006:310)

Los tipos de muestra se categorizan básicamente en dos grandes ramas: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas. En este estudio utilice una muestra probabilística, considerando el programa stats, el cual permite un error máximo aceptable de 5% y el nivel de confianza es de 95%.

El objetivo de la investigación fue caracterizar las experiencias de los servidores públicos, ante el proceso de certificación de competencias profesionales. Para cumplir dicho propósito se seleccionó una muestra de personas de la DGDHO que actualmente ocupan los cargos que están inmersos en el SPC. Las personas se seleccionaron por medio de conocidos y de esta manera se aplicó un cuestionario de escala Likert a 18 personas.

“Escalamiento tipo Likert. Este método fue desarrollado por Rensis Likert en 1932; sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes”. Hernández (2006:341)

Por lo tanto fue considerado para conocer la reacción de cada colaborador, al elegir una de las cinco categorías de la escala.

# **I.- TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO**

## **1.1 *Propósito de la Administración de los Recursos Humanos***

La administración del capital humano está enfocada a las personas que laboran dentro de una organización y a la forma de contribuir a su buen funcionamiento.

“El propósito de la Administración del Capital Humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social”. Werther y Davis (2008:08)

Es decir, el personal debe contribuir a la organización mediante sus tareas y funciones para lograr un buen desarrollo de la misma, ya que el capital humano es el que influye para el éxito de la organización.

De acuerdo con Werther y Davis, el concepto de capital humano fue acuñado por primera vez por Gary S. Becker, premio Nobel de economía en 1992, ya que al formular los principios de la teoría microeconómica, desarrolló el enfoque del capital humano, el cual formaba parte de una teoría más general para determinar la distribución del ingreso de la fuerza del trabajo.

Es por ello que Becker sostiene que el capital humano consta de habilidades y destrezas que las personas van adquiriendo durante el transcurso de su vida por medio de estudios formales e informales, considerando a los primeros con la formación adquirida en la escuela y conocimientos formales, y a los segundos con la experiencia y conocimientos informales.

El estudio de la Administración del Capital humano se refiere a la manera en que el esfuerzo del personal de alto mando como lo son los gerentes y directivos influye en el personal que se va desagregando de la estructura

organizacional con niveles inferiores, demostrando las contribuciones que hacen los profesionales como encargados de un área dentro de la organización.

“El mejoramiento de las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta tan esencial y determinante, que casi todas las compañías contemporáneas (salvo las muy pequeñas) cuentan con un departamento de recursos humanos”. Werther y Davis (2008:09)

Sin embargo, los departamentos de capital humano no ejercen control directo sobre ciertos factores determinantes para el éxito de la organización, pero este departamento existe para proporcionar apoyo estratégico al personal directivo y de forma general a todo el personal para lograr sus objetivos, considerando que estos deben de ser claros.

## *1.2 Objetivos fundamentales de la Administración del Capital Humano*

El personal de alto mando y los departamentos del capital humano deben de plantearse metas claras las cuales también deben de ser cuantificables. Considerando que los objetivos claros equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se ejecutan en la organización. Los objetivos se pueden presentar de forma escrita o de acuerdo a la cultura de la propia organización, pero de ambas formas es importante tenerlos claros ya que son los que guían la función de la administración del capital humano.

Dentro del capital humano también es importante contemplar los desafíos que se presentan en la organización. Werther y Davis (2008), han clasificado cuatro áreas fundamentales:

- **Objetivos Corporativos:** La administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, por

medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. La función del departamento es contribuir al éxito de los supervisores y gerentes. La administración del capital humano no es un fin en sí mismo, es solo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.

- **Objetivos funcionales:** Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del recurso humano no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo el nivel necesario de equilibrio que debe de existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal a su cargo.
- **Objetivos sociales:** El departamento de capital humano de ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando ésta no utiliza sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, puede verse afectada por resultados negativos.
- **Objetivos personales:** El departamento de capital humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que ese logro contribuye al objetivo de alcanzar las metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser éste el caso, la productividad de los empleados puede descender, o es factible también que aumente la tasa de rotación. (pág.9)

Dentro de la organización es importante tener en cuenta estos cuatro desafíos, ya que todos contribuyen al buen funcionamiento de la organización.

Los objetivos corporativos son los que encabezan a la empresa u organización y contribuyen al éxito de la misma, mientras que los objetivos funcionales van de la mano con el departamento de capital humano para adecuarse a las necesidades de la organización.

Los objetivos externos permiten tener una mirada del mundo exterior y es por ello que se deben de contemplar los cambios vertiginosos, para que estos no afecten a la organización.

Considerando los objetivos personales, es importante que el departamento de capital humano pueda apoyar las aspiraciones de las personas que componen la organización.

### ***1.3 Administración del Capital Humano***

En cualquier organización se le considera a la administración del capital Humano como una función básica, ya que las personas son el activo más valioso. Aunque haya inversiones en tecnología, en recursos materiales y financieros, es necesaria la intervención de personal para que pueda optimizar los distintos recursos.

A la administración del capital humano también se le ha definido como administración de recursos humanos, administración de personal y administración del factor humano, sin embargo, los términos son sinónimos.

Por lo tanto existe mucha semejanza entre los términos de administración de recursos humanos y la administración del capital humano, pero la principal

diferencia reside en que el capital humano es un enfoque actual de la administración ya que este término lo considera como un rubro de los estados financieros. Es por ello que he considerado las acepciones de diferentes autores:

“Administración del capital humano... es la acepción más moderna e involucra elementos como la administración del conocimiento y del capital intelectual”. Münch (2005:13)

“Es el capital de gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto intangibles como intangibles... el capital humano está constituido básicamente por los talentos y competencias de las personas. Su utilización plena requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora”. Chiavenato (2007:37)

“...todos aquellos factores que poseen los individuos cuyo ejercicio facilita la obtención de la misión individual a fin de incrementar la calidad de vida individual”. Arias y Heredia (2006:380)

Las concepciones de cada autor reflejan la importancia de todo el personal dentro de una organización, ya que como responsables de un área o equipo, deben de contribuir mediante su desempeño para el buen funcionamiento de la empresa u organización.

De acuerdo con Münch (2005) para comprender mejor el concepto de administración de capital humano a continuación se presenta la terminología más relacionada:

- Recursos humanos. Conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos y experiencias que posee el personal de una organización.

- Capital humano. Es el valor de las habilidades, capacidades, experiencias y conocimientos de las personas que integran una organización.
- Administración. Es el proceso de coordinación de recursos y esfuerzos, para obtener la máxima eficiencia, eficacia, productividad y calidad en el logro de los objetivos de una organización.
- Administración de recursos humanos. Proceso de gestionar, desarrollar el valor de las habilidades, capacidades, experiencia y conocimientos del personal de una organización. (pág.14)

Las primeras tres aportaciones: recursos humanos, capital humano y administración, permiten tener una visión más amplia y aportan los elementos más importantes para el concepto de administración de recursos humanos, el cual coincide con el término de administración del capital humano.

“Administración del capital humano es el proceso cuya finalidad es lograr un mejor desempeño, aprovechamiento, acrecentamiento y mejora en las capacidades, habilidades, experiencias, conocimientos y competencias del personal cuya finalidad de establecer un clima organizacional óptimo que mejore la productividad y calidad, y consecuentemente el desarrollo de la organización y de los hombres que la integran”. Münch (2005:14)

La administración del capital humano es vista como una estrategia en cualquier empresa u organización, debido a que la optimización de diversos recursos como lo son, las máquinas, las instalaciones, los sistemas y el dinero dependen del personal.



Así que el personal integra al capital humano, ya que ellas proporcionan a la organización habilidades, destrezas, trabajo, creatividad y talento para coadyuvar al cumplimiento de objetivos de la organización.

#### 1.3.1 Importancia y Finalidad de la Administración del Capital Humano

El capital humano como integrador de las personas, a su vez debe proporcionar herramientas que puedan contribuir a su formación, integración y desarrollo.

Es por ello que el factor humano tiene características como lo son, la inteligencia, los valores, las competencias, la imaginación, las experiencias, habilidades y destrezas, que lo hacen diferente de los demás recursos, siendo de gran importancia para toda organización.

Considerando a Münch (2005) algunos de los beneficios de la administración de capital humano son:

- Incrementa la eficiencia, la eficacia y la calidad.
- Incide en la optimización de los recursos tecnológicos, materiales y financieros.
- Promueve un clima organizacional adecuado.
- Mejora la calidad de vida de los integrantes de la organización.
- Incrementa la motivación y consecuentemente la calidad y la productividad. (pág.15)

Estos beneficios son relevantes para el desarrollo de los empleados dentro de una organización, así como también para el cumplimiento de las funciones de los distintos puestos y por lo tanto de los objetivos generales de la organización.

A nivel macro, la sociedad requiere de empresas u organizaciones para satisfacer sus necesidades y a su vez, éstas requieren de personas que puedan manejar de forma adecuada los distintos recursos.

Por lo tanto, el factor humano cuenta con poder de decisión, con el cual se pueden determinar distintos cuestionamientos: Qué hacer, cómo, dónde, cuándo, por qué y con quién, lo cual se traduce a dar respuesta a las preguntas básicas de la administración.

Las finalidades fundamentales de la administración de capital humano, son las siguientes: Münch (2005)

- Lograr una planta estable de trabajo
- Desarrollar al máximo las potencialidades, habilidades y capacidades del personal que integra la empresa
- Mejorar la calidad de vida en el trabajo
- Mejorar el clima y la comunicación organizacional
- Desarrollar personal altamente motivado, satisfecho y comprometido con la organización. (pág.16)

Es por ello que los seres humanos son considerados como un factor fundamental para el desarrollo de la sociedad, debido a que cuentan con un gran potencial para el buen funcionamiento de toda organización.

#### **1.4 Estilos de Gestión de la Administración del Capital Humano**

Los estilos de gestión, a los que también se les puede llamar tipos de liderazgo que predominan en las organizaciones, pueden ser:

Autocrática

“Las políticas, dirección, técnicas de trabajo y actividades son decididas por el líder sin tener en cuenta la opinión del grupo. Los

autócratas destacan la obediencia, lealtad y observancia de los roles y pueden emerger a través del ejercicio del poder, generalmente de coerción y de recompensa”. Ayoub (2010:35)

Este estilo, también es conocido como militar, ya que es una dirección fuerte y puede controlar a las distintas áreas de la organización.

Burocrática

“La organización tiene una estructura jerárquica de decisiones clara, conocida por todos, a través de la cual, se adoptan decisiones y fluye la información. Las reuniones se programan con suficiente información, los acuerdos se recogen por escrito y se envían a todos los participantes. Todos los miembros del equipo tienen un rol claro”. Sepúlveda *et al.* (2006:24)

Las funciones del personal se rigen por procedimientos, en ocasiones estos suelen ser excesivos, por lo tanto se refleja apatía hacia la productividad y a los resultados. Los que ocupan cargos de alto nivel jerárquico por lo regular son indiferentes con las necesidades del personal y de la organización.

De acuerdo con Ball (1989:106) “el estilo administrativo y el énfasis en el control de la organización se orienta hacia la posición más que hacia la persona”.

En el que las relaciones son impersonales, en los que dejan pasar por alto las distintas ideologías y personalidades, ya que la mayoría de las formas de comunicación se sustentan en la entrega de documentos formales.

## Paternalista

Se enfoca al aspecto humano, por parte del principio que para que el personal trabaje es necesario otorgarle motivación.

“Consiste en proteger al grupo, tolerar ciertas debilidades, aceptar ciertas libertades con el fin de influenciarlos. Es un estilo de liderazgo donde las relaciones de dirección se pueden igualar a las de padres e hijos”. Zayas y Cabrera (2006:100)

Lo cual minimiza la resistencia a la autoridad, sin embargo crea compromisos fuertes de los subordinados hacia el personal de alto mando.

## Participativa

Como su nombre lo dice, se promueve la participación en la toma de decisiones de los distintos niveles jerárquicos.

“Estos líderes hacen participar a los subordinados en la toma de decisiones, escuchando sus sugerencias e integrándolas en el conjunto de decisiones que se toman a diario en una organización”. Castro y Nader (2004:50)

También conocido como democrático, ya que hacen intervenir a todo el personal en las decisiones de la organización.

Según Ball (1989:98) “este tipo de liderazgo es el estilo interpersonal. Los mecanismos de la toma de decisiones y la fijación de políticas no aparecen en el ámbito público, como, por ejemplo, cuando se emplea una estructura formal de comités, grupos de trabajo y reuniones del personal en la toma de decisiones”.

Es decir, la interacción es personal en la cual se genera un lazo de lealtad hacia el líder como persona y no por su cargo.

Considerando las aportaciones de Münch, en cuanto a los estilos de gestión de la administración del capital humano, en los siguientes aspectos: Toma de decisiones, Comunicación, Relaciones interpersonales, Motivación y Productividad. Los he considerado para la clasificación en el siguiente cuadro:

	<b>Autocrática</b>	<b>Burocrática</b>	<b>Paternalista</b>	<b>Participativa</b>
Toma de Decisiones.	Centralizada en la dirección, los niveles inferiores son ajenos por completo a la toma de decisiones.	Centralizada, aunque permite la delegación de algunas decisiones por lo general de carácter repetitivo y rutinario.	Las decisiones se delegan en los diversos niveles jerárquicos, aunque deben respetarse las políticas y directrices definidas por la dirección. Se toman en cuenta la opinión y los puntos de vista de los niveles inferiores.	La dirección define los objetivos y directrices corporativos que deben obtenerse, se limita a evaluar los resultados y permite que los diversos niveles jerárquicos establezcan sus objetivos, se encarguen de sus decisiones y acciones.
Comunicación	Deficiente y lenta, la comunicación es siempre vertical	Relativamente escasa, prevalece la comunicación ascendente que	Vertical descendente y ascendente, así como comunicación	La información se convierte en uno de los recursos más importantes y es compartida

	descendente, sirve para transmitir órdenes.	proviene de los niveles inferiores y comunicación informal.	lateral. La empresa desarrolla sistemas de comunicación que facilitan el flujo de información y sirven de base a la consecución de objetivos.	por todo el personal con la finalidad de trabajar eficientemente.
Relaciones interpersonales	Las relaciones entre las personas son de carácter estrictamente formal para efectuar el trabajo.	Las personas se relacionan entre sí, con cierta condescendencia, sin embargo, la interacción humana no se orienta hacia aspectos de trabajo.	Existen condiciones para el desarrollo de un clima organizacional saludable y positivo. La confianza en las personas es mayor, ya que el trabajo promueve la formación de equipos.	Predomina el trabajo en equipo, se estimula la participación y el desarrollo grupal intenso, de manera que las personas se sientan responsables de lo que deciden y realizan en todos los niveles organizacionales.
Motivación	Se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias,	Se ofrecen recompensas materiales y salariales de acuerdo con las	Se estimula la productividad mediante recompensas como incentivos	Se motiva con todo tipo de recompensas y el personal se siente

	o en las recompensas por productividad, generando un ambiente de temor y desconfianza.	reglas burocráticas o con el “compadrazgo”, las recompensas simbólicas o sociales son escasas. Las personas deben obedecer las normas y reglamentos internos y ejecutar las tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos.	salariales y oportunidades de ascensos y desarrollo profesional.	automotivado ya que se promueve la autorrealización.
Productividad	Media, solo existe bajo supervisión.	Escasa o nula.	Condicionada a los estímulos y recompensas.	Elevada.

Elaboración propia, con base en informaacion retomada por Münch (2005).

Lo más importante al conocer los distintos tipos de liderazgo no es apropiarse de uno, lo esencial es que la organización establezca el estilo de gestión que más se adecue a sus necesidades, ya que de ahí se deriva un buen ambiente organizacional y un mejor desempeño del personal.

## 1.5 *El papel de la Educación en la formación del Capital Humano*

Se le ha considerado a la educación como un elemento fundamental para el desarrollo económico de una sociedad.

“La educación como factor importante en la formación del capital humano, se concibe de dos maneras, como consumo y como inversión. Como consumo cuando produce satisfacciones o beneficios inmediatos, para ello se utilizan ciertos bienes y servicios para satisfacer necesidades humanas; y como inversión, lo cual implica el empleo del capital para obtener un beneficio en el futuro, dicha inversión se calcula de acuerdo al rendimiento, traduciéndose en que a mayor educación y menor edad, corresponderá mayor salario”. Fermoso 1997 en Villalobos y Pedroza (2009:285)

Por lo tanto, la educación como consumo, es vista como trayectoria académica, en los distintos niveles educativos, es decir, los conocimientos que se van adquiriendo y desarrollando en cada período, así que se puede apreciar como una inversión, ya que al tener mayor educación hay aspiración para adquirir mejores cargos en la vida laboral, lo cual conlleva a la obtención de mejores salarios.

Para tener una idea más clara Johnes 1995; en Villalobos y Pedroza (2009:285) señala que “la educación existe porque aporta una utilidad. Parte de ésta se disfruta a corto plazo, pues es un placer aprender sobre el mundo. A este elemento se le puede denominar consumo de la educación”.

Debido a que el alumno obtiene otra utilidad, además de la instantánea, porque obtiene conocimientos, los cuales le permitirán elevar su productividad



para el futuro. Ya que la productividad es la que establece en gran parte el salario, entonces la educación actual puede ampliar los ingresos en el futuro.

Es por ello que Schultz, 1968 en Villalobos y Pedroza (2009:286) “hace una distinción entre educación e instrucción, a la primera la entiende como las funciones particulares del establecimiento educativo o del sistema educativo en su conjunto; la instrucción engloba las actividades que forman parte del proceso enseñanza-aprendizaje de los estudiantes. Entonces, la instrucción es producto de la educación organizada, cuyo objetivo es fomentar el conocimiento a través de la investigación”.

Así que Schultz considera a las escuelas como empresas que se dedican a producir instrucción, ya que tiene los factores de una inversión en la medida en que incrementan las ganancias futuras del estudiante.

De acuerdo con Villalobos y Pedroza (2009), la educación está conformada por diferentes componentes económicos, los más importantes son:

**Costos:** pueden ser de dos formas: los sufragados o no por el estudiante. La suma de ambos nos da el costo total de la educación. También pueden clasificarse en costos directos e indirectos, los primeros están constituidos por la suma de los gastos corrientes (personal, bienes y servicios, financieros y transferencias) y los de capital (inversiones, terrenos, edificios, maquinaria, muebles; activos financieros, pasivos financieros y transferencias de capital). Los indirectos, con frecuencia son superiores al directamente soportado por la familia, su indicador es el sueldo interprofesional.

**Gastos:** son todos aquellos desembolsos o inversiones que se realizan sobre todo por parte del estudiante y de su familia para que éste pueda asistir a la escuela y desarrollar sus actividades académicas (transporte, vestido, libros, alimentación,

etcétera). También es fundamental considerar aquellos ingresos no percibidos por los estudiantes mientras asisten a la escuela, pues probablemente sean mayores que los demás gastos, a esto es a lo que los economistas llaman el costo de oportunidad. (pág. 286)

Entonces, los costos y los gastos contribuyen de distintas formas en la educación de un estudiante, los primeros se relacionan con los bienes y servicios que proporcionan las escuelas. Mientras que los segundos están vinculados con los factores que contribuyen para que el estudiante asista a la escuela.

Tomando en cuenta los elementos tanto económicos como no económicos, se podrían incluir de una forma general como la planificación educativa, en la cual interactúan diferentes actores como lo es el Estado, estudiantes, docentes, organismos internacionales, entre otros.

Considerando que la educación es el vehículo para el crecimiento y desarrollo, así que por ello se tiene que aprovechar de la mejor manera el capital humano, así como también ir adaptando la enseñanza a los cambios que van surgiendo por la dinámica del mercado.

Según Feroso (1997) la planificación educativa ha sido aplicada mediante los siguientes modelos:

- Modelo de previsión de mano de obra: la idea sobre la que gira es la relación de causa-efecto entre la calificación o formación de los trabajadores y su productividad o cooperación al desarrollo económico, ha sido más empleado en los países subdesarrollados, pero con el inconveniente de que el ritmo vertiginoso del cambio en las necesidades laborales no se corresponde con la lenta evolución de las reformas educativas y su implantación, para suprimir este inconveniente se ha recurrido a las comparaciones internacionales.

- Modelo de costo/beneficio: ha servido para conocer la relación entre lo invertido en educación y su productividad, es decir, entre input y el output. Se trata de relacionar los costos con la productividad y con el aumento del salario a percibir por quienes han recibido más educación. Los costos son la suma del costo directo y del indirecto; y los beneficios, la diferencia de salario o productividad monetaria existente entre el salario percibido, en consideración a la formación adquirida o educación, y al que hubiera tenido de no haberla recibido.

Con respecto a las tasas de rendimiento, estas pueden ser de diferentes tipos: beneficios de inversiones hechas en el pasado, beneficios de inversiones a realizar en el futuro, beneficios o tasa privada, tasa de rendimiento social, tasa marginal, resultante del conjunto de cursos que culminan un ciclo o una titulación.

Los elementos configuradores de los costos/beneficios son: ingresos por edad, nivel de educación, costos unitarios en cada nivel, valor marginal del trabajo, clasificado por niveles de educación. Siguen un esquema lógico, en cuyos extremos se localizan la previsión de mano de obra y el análisis del costo/beneficio, en medio la programación lineal, precedida y aceptada por la estructura laboral, para concluir con la estructura laboral óptima del año elegido.

Estos modelos solucionan matemáticamente un problema de optimización limitada, pero tienen únicamente un valor teórico académico, porque no se han llevado al terreno práctico de la planificación educativa.

- Modelo de la demanda social: la demanda social es la exigencia de educación por parte de grupos de la sociedad y su aspiración a lograr determinados objetivos sociales, este modelo planifica la educación por motivaciones políticas. (pág.26)

Al conocer estos modelos, se observa que el modelo de previsión de mano de obra ha sido empleado en los países subdesarrollados, mismo que está vinculado entre la formación de los empleados y la cooperación al desarrollo económico de su país. El modelo costo/beneficio corresponde al salario que se percibe en relación con la formación y/o educación que ha recibido cada persona. En el modelo de demanda social, se refiere a la demanda educativa por parte de la población.

#### 1.5.1 Planeación de Capital Humano

La administración del capital humano incluye un proceso que comprende la planeación, organización, dirección y control dentro de la organización.

Según Farías (2011:21) el objetivo de la planeación y el desarrollo de capital humano agregando valor en la organización, en su *staffing* y en el desarrollo de los talentos de manera alineada a las estrategias y a los objetivos de los negocios, con el fin de crear la capacidad organizacional para tener, atraer, mantener y reponer el equipo humano necesario para el crecimiento de la empresa, así como para contar con una sucesión capaz, eficaz e institucional que de sustentabilidad a la empresa.

Las perspectivas que se tienen sobre la organización son fundamentales ya que los colaboradores deben tener una proyección respecto a las actividades que realizan y desean mejorar.

“La planeación de capital humano es un proceso a través del cual se establecen estrategias y programas en relación con el personal necesario para lograr los objetivos organizacionales. Su finalidad es prever la fuerza laboral y el talento humano necesarios para lograr la misión y visión de la organización”. Münch (2006:129)

Es decir, que mediante la planeación se establecen las necesidades de la organización a corto, mediano y largo plazo, para implantar las formas de trabajar para un buen desarrollo, sin dejar de lado los planes que se tienen a futuro.

Aunque la planeación tenga planes a futuro, es necesario trabajar de forma constante para lograr los objetivos deseados.

En la planeación de capital humano es importante tener como base datos que permitan tener una proyección de las futuras necesidades de la organización, es por eso que Arias y Heredia (2006) indican que se pueden dividir en dos grandes grupos:

#### Fuentes externas

Es necesario considerar los pronósticos sobre lo que se espera ocurrirá en el ambiente de la organización, pues esto influirá sobre ella.

*Pronósticos de la economía nacional.* Aquí es necesario tener en cuenta el crecimiento del producto nacional bruto, del ingreso, de la población, de la industria o del ramo en particular donde se localiza la actividad de nuestra organización, de la demanda de nuestros productos o servicios, etc.

*Planes educativos a nivel nacional.* Es necesario conocer en qué forma planea el Estado invertir en educación elemental, media y

superior; los planes de estudio que se pondrán en vigencia, a fin de estimar las habilidades que tendrán en el futuro los egresados de esos sectores educativos.

*Planes educativos a nivel institucional.* No solo el Estado, sino las universidades y otros centros tienen un papel importante en la formación de capital humano.

### Fuentes internas

Estas fuentes son las que hacen referencia a la propia organización.

*Objetivos de la organización.* Se deben tener en cuenta las metas que pretende lograr la organización en el plazo fijado para la planeación.

*Pronósticos económicos de la organización.* Con fundamento en los pronósticos económicos nacionales y sus objetivos, la organización debe preparar sus pronósticos económicos.

*Pronósticos tecnológicos de la organización.* Una proyección de las necesidades tecnológicas, en el plazo de la planeación es indispensable para tener idea de los conocimientos con que deberán contar en el futuro los miembros de la organización. (pp. 337-338)

Tomando en cuenta las fuentes externas se muestra una visión general, haciendo énfasis en los planes educativos tanto a nivel nacional como a nivel institucional, son relevantes, ya que se toman en cuenta los planes y programas como una visión futura, para considerar los distintos elementos que deberán tener los egresados para la formación del capital humano.

Sin embargo, las fuentes internas están centradas en las características de la organización como lo son sus objetivos, y la importancia que tienen para el buen funcionamiento de la organización. Así como también, se deben tomar en cuenta los cambios tecnológicos y el impacto que tendrán en el personal.

#### 1.5.2 Evaluación de Capital Humano

Dentro del proceso de administración se encuentra el control en el cual se podrán conocer en un tiempo determinado las diferencias que hay entre lo que se planeó y lo que en realidad se llevó a cabo.

La evaluación del capital humano se efectúa a través de la auditoría de recursos humanos y también de los sistemas de información.

#### Auditoría

“La auditoría sobre recursos humanos es un examen objetivo, minucioso y lógicamente fundado de los objetivos, las políticas, los sistemas, los controles, la aplicación de recursos y la estructura de la organización, que tiene a su cargo la responsabilidad del capital humano; constituye, entonces un instrumento de la función de control”. Arias y Heredia (2006:700)

La auditoría se contempla como un sistema de revisión, en el cual se pueden detectar beneficios y fallas para trabajar en esos aspectos para establecer medidas correctivas.

De acuerdo con Münch (2006) la auditoría de recursos humanos puede enfocarse en uno o varios de los siguientes factores:

- Resultados: Incluyen las realizaciones concretas y la solución de problemas.
- Programas, prácticas y procedimientos de recursos humanos.
- Políticas, análisis de las repercusiones de las políticas explícitas e implícitas.
- Filosofía, valores, credo y compromiso. Se evalúa la relación de la filosofía con las políticas y prácticas del personal.
- Indicadores, análisis numérico de incidencias en productividad, capacitación, desarrollo, remuneración, relaciones sindicales, etcétera.
- Logro de objetivos de administración de capital humano en términos de cantidad, calidad, tiempo y costos.
- Presupuesto de recursos en relación con resultados obtenidos.
- Encuestas de clima organizacional y su relación con los programas y su costo. (Pág.135)

Las auditorías tienen como finalidad valorar la efectividad de los distintos programas y políticas que se tengan establecidos en cada organización y con base en ello tomar las medidas necesarias para un mejor funcionamiento.



En este capítulo se han esbozado los principales factores que comprenden el capital humano. Ya que para toda organización las personas son la parte fundamental para el cumplimiento de sus metas y objetivos.

La importancia del capital humano radica en la integración de las personas, y a su vez debe proporcionar herramientas que puedan contribuir a su formación. Las personas tienen inteligencia, valores, experiencia, entre otras características que influyen en el desarrollo de sus funciones.

En cuanto a la educación vinculada con el capital humano, puede decirse que la teoría del capital humano es congruente con la globalización, ya que se le considera a la educación como una inversión la cual en el futuro obtendrá ganancias, y a su vez favorece el crecimiento económico. Es por ello que el capital humano necesita ser actualizado constantemente, de acuerdo a los requerimientos del mercado y a los cambios vertiginosos de las tecnologías.

En el capital humano las competencias básicas juegan un papel fundamental, ya que se relacionan con el pensamiento lógico y habilidades que fomentan el conocimiento y así las personas puedan aprender de manera continua realizando diferentes actividades en los ámbitos personal, laboral, cultural y social. Permitiendo el desarrollo de las competencias laborales.

Las competencias básicas en el contexto laboral, permiten que una persona comprenda instrucciones tanto escritas como verbales, pueda desarrollar textos con distintos propósitos, interpretar información y analizar problemas tomando en cuenta sus posibles soluciones.

Es por ello que a lo largo del siguiente capítulo abordaré las principales vertientes que comprenden las competencias laborales y profesionales, así como la importancia que tienen en el factor humano.

## **II.- LAS COMPETENCIAS LABORALES Y PROFESIONALES: UNA PERSPECTIVA PARA LA PRODUCTIVIDAD.**

### *2.1 Surgimiento de las competencias Laborales*

El concepto de competencia laboral surgió en algunos países industrializados, sobre todo en aquellos que vinculaban la formación con la mano de obra.

Por tanto, la competencia laboral, intenta ser un enfoque holístico de formación, ya que desde su diseño conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general con el mundo de la educación y a su vez hacer la conexión entre el sistema educativo con el productivo.

“A partir de la década de 1970, industrias en todo el mundo comenzaron a experimentar cambios radicales en sus sistemas de producción como resultado de la entrada de economías nacionales en los mercados modernos globalizados, las crecientes exigencias de productividad y competitividad, y sobre todo por el desarrollo de tecnología y conocimientos aplicados en todos los niveles productivos. Esta situación obligo a modificar la estructura de los mercados de trabajo, la organización y la gestión de los sistemas productivos”. Mertens (2015:52)

De acuerdo a las necesidades de las organizaciones en diversos países, es cuando deciden experimentar cambios para adecuarse a las exigencias que van surgiendo conforme a la globalización.

### 2.1.2 Definición de Competencia Laboral

Existen múltiples y variadas definiciones en torno al concepto de Competencia Laboral, por tal motivo, a continuación se presentarán algunas definiciones, que permitirán tener mayor comprensión sobre este concepto.

El Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral CONOCER (2003), define el concepto de Competencia Laboral como:

Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo CONOCER, (2003:2)

Por su parte, la Organización Internacional de Trabajo (OIT), la define como “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada”. OIT (s/a:31)

Mientras, que Mertens (2000:5) menciona que el concepto de Competencia Laboral se entenderá como:

“Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer”.

Con base en las definiciones mencionadas anteriormente se entenderá el concepto de Competencias Laborales como un conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para desempeñar exitosamente una función.

### 2.1.3 Estructura y dimensiones del modelo de gestión por competencias laborales

Gestionar de forma estratégica los recursos humanos, hace referencia a la distribución adecuada de las políticas de la organización con el macro objetivo, buscando ventajas competitivas, de acuerdo con el término competencia laboral haciendo énfasis en cada trabajador buscando la excelencia, ya que podrá beneficiar a toda la organización.

Uno de los modelos de la administración, es la gestión por competencias laborales, el cual permite evaluar las competencias específicas que requiere una persona para desempeñar un puesto de trabajo.

Según De Luna Noyola, (2008) al referirse a competencia laboral es conveniente distinguir las cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y constituir aplicaciones prácticas del concepto de competencia:

**Identificación de competencias:** Es el proceso que se sigue para establecer a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar esa actividad en forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ambiente de trabajo.

**Normalización de competencias:** Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, empleados y entidades educativas.

Con frecuencia cuando se organizan sistemas normalizados se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una institución, de tal forma que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierte en

una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los empleados y los empleadores.

Este procedimiento creado y formalizado a nivel institucional normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (organización, sector, país).

Formación basada en competencias: Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización, la elaboración de estándares de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector organizacional.

Certificación de competencias: Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por tanto evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado es un sistema normalizado, no un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa en el estándar definido. (pág.111)

La identificación de competencias es el primer paso para la caracterización de los puestos dentro de la organización. Posteriormente se recurre a la formalización mediante una institución para que la formación sea basada en las competencias, las cuales estarán vinculadas a las necesidades de la organización y al final se procede a la certificación mediante la normalización previamente establecida.

#### 2.1.4 Enfoque Oficial: México-Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral (CONOCER).

Los cambios vertiginosos que se dan en este mundo globalizado han afectado, tanto al ámbito educativo como al empresarial, poniendo énfasis en cerrar la brecha, que se da entre lo educativo (teoría), y lo laboral (práctica). Estos cambios dieron origen al enfoque de formación basada en Competencia Laboral.

De acuerdo con Fraustro (2000) “En el caso particular de México, se realizó un diagnóstico sobre la Capacitación, al mismo tiempo que se tenían en cuenta los cambios externos que se estaban efectuando en el ámbito económico y en el mercado de trabajo, lo cual dio origen al Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC), que se desarrolló de forma coordinada entre la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)”.

El objetivo fundamental del PMETyC es impulsar un cambio en el que los recursos humanos sean los detonantes, para el progreso personal y profesional de los trabajadores, así como el aumento de la productividad y competitividad de las empresas mexicanas.

Para esto el PMETyC propone que sean los trabajadores y los empresarios los encargados, de definir los requerimientos necesarios para el buen desempeño de sus actividades laborales.

“La instancia encargada de promover y consolidar estas acciones es el Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral (CONOCER), creado el 2 de Agosto de 1995, cuyo propósito es planear, operar, fomentar y actualizar los Sistemas de Normalización y de Certificación de Competencia Laboral que forman parte del PMETyC”. Fraustro (2000).

Según Ibarra (2000:543) “el gobierno instauró el CONOCER, como un órgano articulador de los sectores productivo, laboral y educativo,

cuyo propósito es el desarrollo y certificación de las personas mediante la capacitación continua”.

Por otra parte la STPS (2003) menciona:

“(...) el CONOCER promueve el desarrollo de competencias laborales para estandarizar el desempeño productivo de las personas, así como la certificación de dichas competencias, de manera que los trabajadores certificados demuestren que son capaces de realizar tareas productivas de calidad en función de los requerimientos reales de la empresa”. (pág.50)

Para llevar a cabo sus funciones el CONOCER cuenta con Comités de Normalización, que tienen el objetivo de crear sus propias Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL). Dichos Comités están integrados por empresarios y trabajadores por ramas, sectores o industrias, pertenecientes a una actividad laboral en específico.

Los Comités son apoyados por el Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL), el cual es el encargado de generar, regular, aplicar y actualizar las NTCL, también actúa como asesor en la aplicación de Programas de Capacitación con el enfoque de Competencia Laboral a empresas o instituciones, y por último facilita la formación integral del individuo, para que éste adquiera las Competencias necesarias en su ámbito laboral.

Otra de las funciones que realiza el CONOCER es la Evaluación y Certificación. La Evaluación tiene que ver con el desempeño de los trabajadores o estudiantes, ésta la realiza un Organismo Certificador (OC) el cual es externo a la empresa. Mientras que la Certificación es el reconocimiento formal y temporal, válido en todo el país, de que un individuo cuenta con las habilidades, destrezas y aptitudes correspondientes para desenvolverse en su ámbito laboral, esto se logra a través de la NTCL, de cada empresa.

Cabe mencionar que todas estas actividades son aprobadas por el CONOCER y avaladas por la SEP y STPS.

## 2.2 *Competencias laborales en México*

En los últimos años las condiciones de trabajo en el mundo han sufrido grandes transformaciones, las cuales surgen de la evolución tecnológica y la creciente competencia en los mercados globales: es por ello que ha sido necesario incrementar los esfuerzos para promover y ampliar el trabajo de formación y capacitación para el trabajo en todos los países para aumentar su competitividad nacional.

En el cual participan, las propias empresas y un sinnúmero de instituciones públicas y privadas que son especialistas en la capacitación, así como también el sistema educativo.

“En México, la instrumentación de la perspectiva curricular por competencias, se planeó y se aplicó originalmente para la educación profesional técnica durante el sexenio de Carlos Salinas (1988-1994)”.  
Ramírez (2014:74)

Por lo tanto, la Secretaría de Trabajo fue una de las principales en impulsar el modelo, mediante el CONOCER, para impulsar una formación a nivel técnico.

Ramírez, (2014).

José Manuel Pineda, profesor de la UPN Ajusco (q.e.p.d.) fue parte del equipo técnico que representó a la SEP en la planeación del modelo por competencias durante el periodo presidencial de Carlos Salinas, comentó en una entrevista lo siguiente: ” La idea era iniciar con la capacitación



laboral y normalizar, es decir, reconocer los saberes que tuvieran los trabajadores, independientemente de cómo los hubieran adquirido, esto implicaba convocar a dos instituciones centrales: la SEP y la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, la primera para certificar y la otra para dar validez a dicha certificación, el primer componente entonces estaba centrado en los trabajadores, el otro componente era el referido a la educación técnica, que era en donde entrábamos nosotros, en la parte de la capacitación, así las adecuaciones y la propuesta para la educación técnica, particularmente en CONALEP.

El CONALEP fue la institución en México, pionera en la aplicación del modelo por competencias, se empezó a desarrollar dentro de sus programas educativos y posteriormente se fue generalizando en otros subsistemas de educación técnica, hasta lo que conocemos en la actualidad, es decir, que las competencias ya las tenemos en todos los niveles educativos, pasando por cursos y materiales dirigidos a maestros de educación básica en particular, quienes muchas veces en su desesperación de adecuar sus estrategias de enseñanza, van y se inscriben en cursos ofrecidos por particulares, que ofrecen estrategias didácticas asociadas a este nuevo modelo; el modelo de competencias es complejo, debido a que propone diseñar unidades didácticas en las que quede demostrado o sea demostrable, plasmar en un programa de estudios la competencia, es decir, el aprendizaje de la destreza, habilidad o actitud, lo cual para la educación técnica está bien, pero para otros niveles educativos no, pues estos tienen otras características, creo que ahí radica la inconformidad hacia este modelo. (págs.74-75)

De acuerdo a la entrevista del Profesor Pineda, es posible apreciar el surgimiento de las competencias en nuestro país, ya que principalmente surge como una necesidad por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, enfocada a la formación de los empleados, la cual se encargaba de dar validez a

las certificaciones, y la certificación con el apoyo de la SEP, para realizar un trabajo en conjunto.

“La formación para el trabajo y la capacitación han adquirido, en el mundo contemporáneo, una mayor relevancia y una nueva dimensión, ya que se considera, como señala el Plan Nacional de Desarrollo de México 1995-2000, que la acumulación y el uso del conocimiento es más importante que las dotaciones de recursos naturales para determinar las ventajas comparativas y la acumulación de riquezas de las naciones”. Díaz (1997:79)

Es por ello, que la educación y la capacitación se conciben como exigencias permanentes las cuales están vinculadas a las necesidades de la sociedad y del mundo productivo.

Así que se han buscado modelos educativos que amplíen la calidad, para que aumenten las posibilidades de los trabajadores y así puedan acceder a empleos más productivos.

### *2.3 Tipos de competencia laboral*

Existen diversas formas de concebir las competencias laborales a nivel mundial.

La clasificación aportada por Bunk, en Vargas (2001), para quien la competencia puede ser técnica, metodológica, social y participativa:

- Técnica: la que es del dominio experto de tareas, conocimientos y destrezas en el trabajo.
- Metodológica: que se define a través de la capacidad de reacción a emergencias y soluciones.

- Social: que es la colaboración proactiva con otros en su grupo y una comunicación efectiva.
- Participativa: que se relaciona con la organización, toma de decisiones y disposición a aceptar nuevas responsabilidades. (pág. 28)

Los tipos de competencias laborales juegan un papel fundamental dentro de cualquier organización, considerando la participativa para personal de mayor nivel jerárquico y responsabilidad en la toma de decisiones.

Tomando en cuenta los distintos puestos que hay en una organización, así como también sus funciones, han clasificado las competencias laborales conforme a los distintos niveles.

CLASIFICACIÓN DE PUESTOS (Reyes, 1990)	PRÁCTICAS (Rodríguez y DíazGonzález, 2000)	COMPETENCIA REQUERIDA	NIVELES DE APTITUD COMPETENCIAL (Ribes, 1990)	ARREGLO CONTINGENCIAL
Nivel ejecutivo (vicepresidente, director, subdirector, gerente)	Directivas	Solucionar problemas. Establecer estrategias. Diseñar planes. Administrar proyectos. Crear productos. Predecir la economía. Negociar con proveedores.	Transituacional y extrasituacional	Toma de decisiones. Flexibilidad al cambio. Logro o persistencia. Reducción de conflicto.
Puesto de criterio (subgerente, jefe, subjefe supervisor)		Organizar personal. Diseñar presentaciones. Presentar escritos. Coordinar eventos.	Extrasituacional	
Puesto calificado (vendedores, técnicos, secretarias)	No directivas	Realizar actividades técnicas. Manejar máquinas de producción.	Situacional instrumental	Logro o persistencia. Dependencia de señales.
Puesto no calificado (ayudante)		Realizar actividades manuales. Realizar actividades rutinarias.	Situacional no instrumental y situacional instrumental	

Retomado de Rodríguez (2007: 104)

Los puestos que Reyes clasifica de acuerdo con el nivel de responsabilidad y toma de decisiones, se pueden considerar como prácticas directivas y no directivas, así como lo proponen Rodríguez y Díaz González, mientras que las competencias definitorias de cada puesto corresponden a niveles de aptitud funcional específicos que habrá que considerar de acuerdo con la clasificación hecha por Ribes.

### *2.3.1 Relación entre Certificación y Competencia Laboral*

Un proceso de certificación basado en Competencias se desarrolla con base en las funciones productivas que se ejecutan en funciones reales de trabajo.

La Certificación se refiere a un desempeño laboral plenamente comprobado, y de alguna forma, a condiciones potenciales o académicas de un trabajador.

Entonces, la Certificación de Competencia Laboral, se refiere a un desempeño concreto, en el que el trabajador es capaz de demostrar ser competente en su función. Una vez considerado como competente se expide la Certificación, a través de la NTCL, la cual tiene las Competencias necesarias para desempeñarse correctamente en una situación concreta de trabajo.

## *2.4 Competencias profesionales*

El concepto de Competencia Profesional surgió en los años ochenta como elemento del debate que se vivía en los países industrializados considerando la necesidad de mejorar la relación entre el sistema educativo y el productivo, con la finalidad de impulsar una adecuada formación de la mano de obra.

“(…) como punto de encuentro entre formación y empleo ha tenido lugar, progresivamente, durante la primera mitad de los noventa a

partir de las distintas experiencias internacionales que desde este enfoque se fueron materializando. Estados Unidos, Canadá, Australia, Reino Unido, España, avanzaron diferentes experiencias que fueron configurando un nuevo escenario en la forma de entender la formación para el trabajo”. CIDEDEC, (s/f:11)

Los países en vías de desarrollo, en un entorno económico globalizado, han sentido la necesidad de crear nuevas medidas de formación, ya que al estar en situaciones comparativas se ubican en posiciones muy desfavorables, buscando saltos cualitativos. México, es uno de los países que ha considerado distintos procesos de modernización formativa relacionados a la competencia profesional.

El enfoque de competencia profesional se consolida como una alternativa interesante para estimular la formación de acuerdo a las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad de forma general, para generar consecuencias en términos de Mercado Laboral y Gestión de Recursos Humanos.

#### 2.4.1 Concepciones de Competencias profesionales.

Con base en las siguientes definiciones, se podrán conocer las diferentes concepciones sobre las competencias profesionales.

La Organización Internacional del Trabajo [OIT] (1993) Define la Competencia Profesional como:

“La capacidad que tiene la persona para llevar a cabo una tarea de manera eficaz debido a que posee calificaciones que, a su vez, son la capacidad adquirida para hacer un trabajo determinado o desempeñarse en un cargo”.  
Charria, et al (2011:143)

Boyatzys (1982) Afirma que son un:

“Conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo”. Charria et al (2011:143)

Kane (1992) define la competencia profesional como:

“El grado de utilización de los conocimientos, habilidades y el buen juicio asociado a la profesión en todas las situaciones que se pueden confrontar en el ejercicio de la práctica profesional”. Charria et al (2011:144)

La competencia profesional consiste en el uso y aplicación del conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas que posee un individuo para desempeñar de manera eficiente y eficaz las funciones profesionales que se requieren en el campo laboral.

“En nivel superior se toman como referencia las competencias laborales o profesionales, con el propósito de habilitar a los jóvenes para el trabajo”. Mota (2008:14)

Creando un vínculo entre la educación y el campo laboral con la intención de reducir la brecha entre lo que las empresas requieren en sus puestos y lo que las escuelas ofrecen.

Sin embargo, no siempre se logra este objetivo debido a una gran variedad de factores, por ejemplo: los planes y programas que manejan o la modalidad a la que están orientadas las instituciones educativas.

#### 2.4.2 Competencias profesionales genéricas y específicas

Actualmente, se exige en una sociedad globalizada y del conocimiento que el desempeño profesional sea eficiente, así como también lo deben ser las competencias específicas de una determinada profesión.

Las competencias genéricas o transversales, que se enuncian en diferentes profesiones, tales como: la capacidad de gestionar de forma independiente y permanente el conocimiento, de investigar, de trabajar en equipos, de comunicarse en otro idioma y de seguir aprendiendo de forma constante.

Bunk (1994), en González, M y González, T. (2008) refiere, otros tipos de competencias profesionales de carácter general tales como:

- Las competencias metodológicas, relacionadas con la capacidad de transferir el «saber hacer» a diferentes contextos profesionales.
- Las competencias sociales, referidas a las habilidades comunicativas y de interacción social.
- Las competencias participativas, referidas a la pertenencia a un grupo, a la toma de decisiones y la asunción de responsabilidades. (pág. 192)

Estas competencias se pueden considerar de forma habitual en cualquier profesión, las metodológicas que se relacionan con las acciones que se llevan a cabo en los centros de trabajo, las sociales que se ponen en práctica en las relaciones con el entorno y las participativas que son las competencias relativas a la organización del trabajo.

El proyecto Tuning, (2003) en González, M y González, T. (2008), centra la atención en la formación de competencias profesionales, con forme a la concepción las clasifica en dos tipos fundamentales:

- **Genéricas** (transversales, comunes a todas las profesiones). En estas competencias se incluyen elementos de orden cognitivo y de orden motivacional, y se expresan a través de las denominadas:

— Competencias instrumentales, de orden metodológico o de procedimiento, tales como la capacidad de análisis y síntesis, de organización y planificación, y de gestión de información.

— Competencias personales, tales como la capacidad para el trabajo en equipo, la habilidad para el manejo de las relaciones interpersonales, el compromiso ético.

— Competencias sistémicas, que se manifiestan en el aprendizaje autónomo, la adaptación a nuevas situaciones, la creatividad y el liderazgo, entre otras.

- **Específicas** (relativas a una profesión determinada). (pág.193)

Las competencias genéricas, se aplican al trabajo en general, más que a tareas específicas de profesiones concretas. Esenciales para la participación efectiva en el trabajo y en la formación constante, sin embargo, las específicas están vinculadas con las funciones que requiere el desempeño de su profesión.



En este capítulo se ha abordado el tema de las competencias, con base en el contexto de la globalización, lo cual permite conocer la forma en que paulatinamente los mecanismos del mercado se introducen en la educación.

La formación por competencias laborales, incorpora en el diseño del currículo no sólo una dimensión de aplicación en la práctica de conocimientos y habilidades, sino que dicha práctica corresponda a las necesidades estratégicas de las empresas u organizaciones.

Las competencias profesionales se han adecuado al modelo de producción actual, en el que el alumno aprende a construir su pensamiento y a articular sus conocimientos de acuerdo a las tareas prácticas y a los hechos concretos.

Las universidades se han dedicado a aportar la mano de obra y el intelecto necesario para las empresas y organizaciones, sin embargo, también se ha enriquecido a la sociedad con profesionales independientes, los cuales tienen otros intereses.

Se puede considerar a las competencias profesionales como una alternativa dentro de la globalización, ya que nos brindan más opciones dentro de la sociedad.

### **III.- CAPACITACIÓN Y CERTIFICACIÓN COMO ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN DE CAPITAL HUMANO.**

#### **3.1 *Conceptualización de capacitación.***

El tiempo requerido para la capacitación se puede reducir drásticamente con una minuciosa selección de personal. Sin embargo, para tener un panorama más amplio sobre la capacitación he considerado algunas definiciones.

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, que permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente”. Chiavenato (2009:371)

“Aunque la capacitación o el entrenamiento auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientemente de las actuales”. Werther y Davis (1998:208)

“La capacitación es una actividad que debe ser sistémica, planeada, continua y permanente que tiene el objetivo de proporcionar el conocimiento necesario y desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) necesarias para que las personas que ocupan un puesto en las organizaciones, puedan desarrollar sus funciones y cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva, esto es, en tiempo y en forma”. García López (s/a:3)

Pueden existir diferentes significados de este concepto, ya que cada autor lo interpreta de diferente manera.

“En el pasado, algunos especialistas en Recursos Humanos pensaban que la capacitación era un medio para adecuar a cada persona a su trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir de los puestos que ocupaban”. Chiavenato (2009:370)

Actualmente, el concepto es más amplio ya que ahora se considera que la capacitación es el proceso para modificar sistemáticamente, el comportamiento de los empleados el cual produce un cambio permanente en un individuo, que permite desarrollar conocimiento, actitudes y competencias, tomando como referentes los objetivos de la organización.

### *3.2 Capacitación y certificación de capacidades profesionales del SPC*

El CAPÍTULO V, del Manual del Servicio Profesional de Carrera, SFP (2012), comprende el tema de Capacitación y Certificación de Capacidades, a continuación se detallan las secciones:

#### 3.2.1 Sección I

El proceso de capacitación estará integrado por las etapas de planeación, diseño, operación, evaluación y seguimiento de la capacitación.

La DGDHO coordinará las acciones que corresponda en cada una de las etapas del proceso de capacitación. Asimismo, cuando corresponda, deberá dar participación a los superiores jerárquicos o al Comité Técnico de Profesionalización CTP y en su caso, obtener previamente las autorizaciones respectivas, de conformidad con lo previsto en los ordenamientos jurídicos aplicables. SFP (pág.99)

Las acciones de capacitación estarán dirigidas a los servidores públicos de carrera, titulares y eventuales, con excepción de los trabajadores adscritos al artículo 34 de la Ley, los cuales, sólo podrán recibir acciones de capacitación con finalidad de inducción.

### 3.2.2 Sección II

#### Planeación de la capacitación

Las dependencias para realizar la detección de necesidades de capacitación, en adición a lo previsto en la fracción VII del numeral 47 de este ordenamiento, con el fin de identificar brechas de capacitación y desarrollo, podrán considerar como fuentes de información:

- I. Los resultados de la evaluación de las capacidades para fines de certificación;
- II. Las herramientas con las cuales se identificaron las capacidades;  
*Fracción reformada DOF 06/09/2012*
- III. En su caso, formular matrices de capacidades profesionales, de aquellas que los servidores públicos debieran poseer en el mediano y largo plazo, y  
*Fracción reformada DOF 06/09/2012*
- IV. Los estándares de capacidades, en su caso, de aquellas competencias que se hayan homologado, con los cuales puedan identificarse comportamientos esperados en los servidores públicos de carrera, susceptibles de evaluación y en su caso, de certificación. SFP (pág.100)  
*Fracción adicionada DOF 06/09/2012*

La planeación de la capacitación se realiza, tomando como base las capacidades profesionales, las cuales deben poseer los servidores públicos en cierto tiempo, así como también es importante identificar los comportamientos que pueden ser evaluados o certificados.

La información del método de detección de necesidades de capacitación debe reportarse a la Unidad a más tardar el 31 de marzo de cada año, a través RH net, previo envío del Programa Anual de Capacitación.

La aplicación del método de detección de necesidades de capacitación debe realizarse anualmente y con respecto al puesto que el servidor público de carrera desempeña, de su rama de cargo o puesto y de su plan de carrera.

La DGDHO establecerá un plan de estudios por cada rama de cargo o puesto, mismo que se podrá instrumentar una vez que se incorpore a RH net.

La programación de las acciones de capacitación que se prevé brindar a los servidores públicos de carrera, debe realizarse atendiendo a lo siguiente:

**I.** Verificar que la capacitación programada por cada año en ningún caso represente menos de cuarenta horas efectivas anuales para cada servidor público de carrera, en el entendido de que sólo podrá exigirse ese mínimo de horas de capacitación a los servidores públicos de carrera que hayan ingresado a la dependencia previo al 1 de octubre del año que corresponda. Quienes ingresen a partir de esa fecha se exigirá el mínimo de horas de capacitación a partir del ejercicio siguiente a su ingreso.

Para acreditar las horas de capacitación se considerarán las acciones de capacitación obligatoria y optativa, cuando se ubiquen en los supuestos siguientes:

**a)** Que estén relacionadas con el puesto que ocupa el servidor público de carrera o con la rama de cargo o puesto a la que pertenece;

**b)** Que se relacionen con la detección de necesidades de capacitación, planes de estudio, planes de carrera u otro similar, o alguna necesidad detectada de manera extraordinaria durante el ejercicio, y

**c)** Que cuenten con alguna evidencia documental emitida por la institución que imparta la capacitación en la que se advierta la acción de capacitación, la fecha de su impartición, la duración en horas y el nombre del participante;  
SFP (pág.100)

Es un proceso que se realiza cada año, sin embargo, requiere de cierta dedicación, es importante que la entidad de gobierno muestre las evidencias de lo que requiere cada servidor público, considerando las funciones que desempeña.

**II.** Proporcionar capacitación a los servidores públicos de carrera con una secuencia que les permita avanzar progresivamente en fortalecer o adquirir dominio sobre las funciones de un puesto y/o en una rama de cargo o puesto;

**III.** Incluir acciones de capacitación con fines de certificación, es decir aquéllas que tienen como propósito fortalecer o complementar los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes relativos a una capacidad profesional y que forman parte del proceso de certificación de capacidades, y

**IV.** Notificar la programación de la capacitación a cada uno de los servidores públicos de carrera. SFP (pág.101)

La DGDHO se asegurará de que la participación en las acciones de capacitación sea el resultado de la detección de necesidades de capacitación y de la programación respectiva, así como de que no se otorgue preferencia o distinguo alguno en beneficio de algún servidor público de carrera.

Una vez que se cuente con la programación de la capacitación, la DGDHO integrará el Programa Anual de Capacitación y lo enviará a través de RH net para su registro ante la Unidad, a más tardar el 20 de abril de cada año.

La Dirección General de Desarrollo Humano y Organización (DGDHO), es la que se encarga de verificar que las acciones de capacitación coincidan con la DNC, y de igual manera funge como coordinadora de dicho proceso.

La DGDHO definirá:

- I. Qué plan de estudio estará relacionado con cada acción de capacitación, y
- II. Cuáles acciones de capacitación tendrán:
  - a) Como fin la certificación de capacidades profesionales,
  - b) Carácter obligatorio, y
  - c) Carácter optativo. SFP (pág.101)

Cuando las acciones de capacitación estén relacionadas con las funciones y capacidades profesionales señaladas en el puesto que desempeña el servidor público de carrera, serán obligatorias y como acciones de capacitación optativas todas las demás que no estén contempladas en las obligatorias.

A las acciones de capacitación obligatorias, se les deberá dar prioridad, y en particular a las que se consideren para la certificación de capacidades cuya vigencia esté por concluir.

Hay tres diferentes acciones de capacitación, las primeras se refieren a las que tienen finalidad de certificación, las segundas son de carácter obligatorio y las terceras de carácter optativo.

Por lo tanto, se les dará mayor importancia a las de certificación, siempre y cuando su vigencia este por concluir y a las que sean obligatorias.

### 3.2.3 Sección III

#### Diseño de la capacitación

En el diseño de las acciones de capacitación, adicionalmente a lo establecido en el artículo 56 del Reglamento, la DGDHO deberá considerar los criterios siguientes:

- I.** Seleccionar la modalidad (presencial, a distancia o mixta) más adecuada con el fin de atender las necesidades de capacitación;
- II.** Determinar el tipo de acción de capacitación a impartir;
- III.** Cumplir con la aplicación de los estándares de calidad determinados para las acciones de capacitación;
- IV.** Diseñar las acciones de capacitación con fines de certificación considerando al efecto la descripción de la capacidad profesional de que se trate y verificando que sus contenidos se impartan en por lo menos 20 horas;
- V.** Promover, en la medida de sus posibilidades, el diseño e impartición de acciones de capacitación a través de personal interno con el propósito de reducir costos y aprovechar la experiencia del personal de la propia dependencia, y
- VI.** Para el caso de las acciones de capacitación con fines de inducción, deberá atenderse en adición a lo previsto en el numeral 48, fracción I inciso a), el tema del Servicio Profesional de Carrera. SFP (pág.101)

La DGDHO debe establecer los medios y lo necesario para documentar la realización de las acciones de capacitación y hará lo necesario para que dichas acciones se lleven a cabo en los plazos establecidos.



### 3.2.4 Sección IV

#### Operación de la capacitación.

En la operación de la capacitación, la DGDHO deberá realizar lo siguiente:

**I.** Difundir a los servidores públicos de carrera, la programación de las acciones de capacitación durante el primer cuatrimestre del año informando cuando menos por cada una su relación con las necesidades de capacitación detectadas, la fecha de impartición, los requisitos, el objetivo, la duración en horas y el tipo de evaluación que se aplicará;

**II.** Cumplir, en la medida de sus posibilidades, la programación de las acciones de capacitación y en caso de cambios, documentar los motivos e indicar cómo se cubrirán las necesidades que se habían detectado inicialmente;

**III.** Notificar a los servidores públicos de carrera los ajustes correspondientes a la programación de las acciones de capacitación a lo largo del año;

**IV.** Asegurarse de que se apliquen las evaluaciones que correspondan en cada acción de capacitación;

**V.** Conservar las evidencias que acrediten la participación de los servidores públicos de carrera en alguna acción de capacitación así como de las calificaciones obtenidas en la misma y en los casos en que se hayan comunicado por escrito resultados reprobatorios de la capacitación;

**VI.** Involucrar al superior jerárquico inmediato en la participación y seguimiento de la capacitación que reciba el personal a su cargo, y

**VII.** Registrar en RH net a las instancias capacitadoras que impartan acciones de capacitación en la dependencia considerando entre otras cosas el resultado de la evaluación de reacción obtenido en cada acción para la toma de decisiones posteriores. SFP (pág.102)

Por lo tanto, el servidor público de carrera deberá participar en las acciones de capacitación mismas que deben estar programadas, así que el superior jerárquico inmediato deberá proporcionarle las facilidades pertinentes para su asistencia.

Cuando un servidor público de carrera prevea que no podrá asistir a alguna acción de capacitación en la que se encuentra programado deberá, antes del inicio de ésta informarlo a su superior jerárquico inmediato y de ser posible a la DGDHO, si por causa de fuerza mayor no puede hacerlo, inmediatamente después de que cese dicha causa, lo informará necesariamente a ambos, para que en conjunto determinen las alternativas de reprogramación, circunstancia que deberá documentarse.

Cuando falte sin causa justificada a una acción de capacitación se le considerará como no aprobada.

El proceso de operación consiste en siete elementos, los cuales se desarrollan a lo largo del año.

La difusión de la información a los servidores públicos, la programación y si esta presenta alguna modificación, la verificación de que se aplique la evaluación a las acciones, para ello también es importante guardar las evidencias de las acciones con su respectiva calificación. Es necesario involucrar al superior jerárquico inmediato sobre la participación del personal a su cargo y se debe hacer el registro de las instancias capacitadoras en RH net.

### 3.2.5 Sección V

#### Becas

El CTP determinará y difundirá la forma y términos en que se otorgarán becas y los apoyos institucionales relacionados con éstas que podrán otorgarse a los servidores públicos de carrera, para tal efecto considerará:

- I. Que el servidor público de carrera cuente con al menos un año de antigüedad en la dependencia;
- II. Los resultados de las evaluaciones de capacitación, de la certificación de capacidades profesionales y del desempeño;
- III. La disponibilidad presupuestaria de la dependencia;
- IV. Que los estudios de capacitación especial o educación formal, estén alineados con su plan de carrera;
- V. Los tipos de apoyos institucionales vinculados con la beca, y
- VI. Las obligaciones que durante y después de los estudios de capacitación especial y educación formal corresponderán a los servidores públicos de carrera. SFP (pág. 102)

La DGDHO informará a los servidores públicos, sobre a quienes se les otorgará una beca financiada por la dependencia y sus respectivas obligaciones.

Se, verificará que los servidores públicos que se les haya autorizado la beca, deberán permanecer al servicio de la dependencia, por el periodo señalado en el artículo 51 de la Ley, y en caso contrario, se le solicitará por escrito al servidor público beneficiario de la beca que reintegre los gastos erogados por ese concepto, en forma proporcional a los servicios prestados.

En los casos en los que los estudios no sean financiados por la dependencia, el CTP definirá los tipos de apoyos institucionales que se podrán otorgar a los servidores públicos de carrera así como las obligaciones que dichos apoyos conllevan.

El CTP, verificará que los servidores cumplan con ciertos requerimientos, para que se les pueda otorgar una beca para los estudios de capacitación, así como también es importante considerar las obligaciones antes y durante la capacitación.

### 3.2.6 Sección VI

#### Evaluación de la capacitación

La dependencia deberá aplicar al menos los dos siguientes tipos de evaluación, considerando que:

**I.** La evaluación de reacción, se deberá aplicar a todas las acciones de capacitación con una escala de calificación de 1 a 5 siendo ésta última la más alta y deberá incluir cuando menos los siguientes factores:

- a)** Evaluación del instructor;
- b)** Evaluación del contenido;
- c)** Evaluación de la coordinación e instalaciones, y
- d)** Comentarios y sugerencias, y

**II.** La evaluación del aprendizaje, involucrará una evaluación inicial (diagnóstica) y una final para todas las acciones de capacitación cuya extensión sea mayor o igual a 8 horas. SFP (pág.104)

La DGDHO establecerá una calificación mínima aprobatoria para todas las acciones de capacitación que se impartan en la dependencia, la cual en

ningún caso podrá ser menor a la establecida en el sistema de calificación del numeral 46 de este ordenamiento.

Cuando un servidor público de carrera no apruebe la evaluación de una acción de capacitación obligatoria, deberá presentarla nuevamente con forme a los plazos establecidos en el artículo 53 de la Ley. Por lo tanto, la segunda capacitación que se ofrezca debe ser equivalente con la primera en cuanto al contenido.

En caso de no aprobarla en la segunda ocasión, se hará del conocimiento por escrito al servidor público de carrera de que se trate, el inicio del procedimiento previsto en los artículos 60, fracción VI de la Ley y 83 del Reglamento, concluido éste se notificará por escrito a dicho servidor público que causó baja del Sistema.

Para las acciones de capacitación optativas, el CTP definirá las sanciones a las que se hará acreedor el servidor público de carrera en caso de no aprobarlas. SFP (2012:103)

El servidor público podrá evaluar las condiciones en las que recibió la capacitación, considerando los contenidos, las instalaciones y al instructor, así como también podrá hacer comentarios y/o sugerencias, con base en los criterios antes mencionados.

La evaluación de aprendizaje, consiste en una evaluación diagnóstica y otra al concluir la capacitación. Las acciones de capacitación obligatorias tendrán que ser aprobadas y en caso de no serlo por segunda ocasión, causaría la baja del servidor público. A diferencia de las acciones de capacitación optativas, si estas no son aprobadas, generan sanciones, pero no la baja definitiva.

### 3.2.7 Sección VII

#### Seguimiento de la capacitación

Según la Secretaría de la Función Pública, (2012) La dependencia deberá dar seguimiento a su Programa Anual de Capacitación y verificará periódicamente la forma en que se ejecuta el proceso de capacitación y, en su caso, establecerá medidas de mejora.

La DGDHO enviará a la Unidad a través de RHnet, los reportes de seguimiento del Programa Anual de Capacitación (PAC), en el formato que esta última establezca, en las siguientes fechas:

Reporte	Periodo que se reporta	Fecha límite de envío
1	Enero – Marzo	A más tardar el 30 de abril (una vez registrado el PAC).
2	Abril – Junio	A más tardar el 20 de julio.
3	Julio – Septiembre	A más tardar el 20 de octubre.
4	Octubre – Diciembre	A más tardar el 20 de enero del siguiente año.

Al cierre del ejercicio y una vez enviados los cuatro avances trimestrales, la dependencia generará un reporte en RH net, a través del cual comparará lo programado y lo realizado durante el año, indicando en su caso, los motivos de las diferencias. Este reporte, se enviará a más tardar el 31 de enero del siguiente año.

La DGDHO llevará a cabo el seguimiento de la capacitación por servidor público de carrera y enviará la plantilla de seguimiento a través de RH net, de forma trimestral de acuerdo a las fechas establecidas en el numeral 306. La DGDHO deberá proporcionar adicionalmente la información que sobre la capacitación de los servidores públicos de carrera, requiera la Secretaría por conducto de la Unidad y/o del Órgano Interno de Control OIC. SFP (pág. 103)

Se da seguimiento al programa anual de capacitación, el cual se divide en cuatro trimestres, en los que se verificará la forma en que se ejecuta y así mismo ver de qué manera se puede mejorar. De igual manera se hace una valoración, considerando lo que se había planeado y lo que se realizó en ese año. Los registros son mediante RH net y se lleva a cabo por servidor público.

### ***3.3 Certificación de capacidades***

El objetivo del proceso de certificación es establecer los mecanismos, parámetros, criterios y requisitos mínimos para identificar, elaborar, describir, evaluar y en su caso, certificar las capacidades profesionales a los servidores públicos de carrera que desempeñan puestos sujetos al Sistema, para lo cual se tomará en consideración los conocimientos, habilidades y aptitudes, además de poder considerar las destrezas necesarias y valores expresados en comportamientos, requeridos para el desempeño de un puesto dentro del Sistema.

La DGDHO de cada dependencia llevará a cabo el proceso de certificación de capacidades profesionales y brindará de forma directa la información que le requiera la Unidad.

El proceso de certificación de capacidades profesionales está a cargo de la DGDHO comprende las etapas SFP (pág.104):

- I.** Identificación y Descripción;
- II.** Inscripción;
- III.** Evaluación, y
- IV.** Certificación.

El CTP determinará la metodología que mejor se adecue al desarrollo de las etapas anteriormente señaladas. Para estos fines, podrá apoyarse en organizaciones o instituciones públicas o privadas, en los términos de las disposiciones que resulten aplicables y con forme a su disponibilidad presupuestaria.

### 3.3.1 Etapa I. Identificación y descripción

La identificación de las capacidades profesionales es la etapa que consiste en determinar las capacidades profesionales nominal y explícitamente requeridas para el desempeño óptimo de las funciones de los puestos del Sistema, con ese propósito, se deberá considerar como base:

- I.** La misión, visión, objetivos, atribuciones, estrategias y metas de la dependencia;
- II.** Las estrategias, atribuciones, objetivos y metas de la unidad administrativa correspondiente, y
- III.** La información del Catálogo y del perfil de puesto correspondiente.

En tanto la descripción, definirá en qué consiste la capacidad profesional identificada, considerando las características y los elementos que la componen, a partir de los estándares metodológicos siguientes:

- I.** Denominación de la dependencia que le da origen;
- II.** Denominación de la capacidad profesional, y
- III.** Definición que establezca con precisión:
  - a)** Lo que el servidor público debe ser capaz de hacer para desempeñar las funciones de un puesto específico, y
  - b)** Las condiciones o contexto laboral en que debe realizarlo que contenga:
    - i.* Identificación de las áreas temáticas generales de la capacidad profesional;



- ii.* Descriptor, párrafo que describe brevemente los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que integran la capacidad profesional;
- iii.* Identificación de los conocimientos, habilidades, aptitudes y/o actitudes que integran la capacidad profesional;
- iv.* Nivel de dominio a que corresponda los conocimientos, las habilidades, aptitudes y/o actitudes contempladas en la descripción de la capacidad profesional, y
- v.* Capacitación, la cual deberá determinarse considerando la descripción de la capacidad profesional de que se trate y verificando que sus contenidos se impartan en por lo menos 20 horas. SFP (pág.105)

La descripción de la capacidad profesional deberá identificar plenamente los conocimientos, las habilidades, aptitudes y/o actitudes, así como los comportamientos que permitan distinguir con mayor claridad el nivel de dominio de la capacidad profesional.

Para la descripción de la capacidad profesional, la dependencia deberá considerar la participación de expertos en las áreas temáticas, conocimientos, habilidades, aptitudes y/o actitudes que la integran, así como de aquellos servidores públicos que hayan colaborado en su identificación.

Una vez que los expertos establezcan conforme a los estándares metodológicos señalados en el numeral 313 la descripción de la capacidad profesional, la DGDHO garantizará que se determine, diseñe y se elabore por parte de los expertos las herramientas de evaluación, así como la recomendación de acciones de capacitación que cubran dicha capacidad profesional.

### 3.3.2 Etapa II. Inscripción

La inscripción de las capacidades profesionales será ante la Unidad para su incorporación al Inventario de Capacidades Profesionales en RH net, o en su caso, formulará observaciones a la descripción de las mismas, si no guardan congruencia con los estándares metodológicos señalados en el numeral 313.

Una vez que las capacidades profesionales, estén formalmente inscritas en el Inventario, se asignarán a cada puesto aquellas que determine el CTP, debiendo estipular, cuáles de ellas corresponden a desarrollo administrativo y calidad. Inclusive podrán considerar las capacidades profesionales desarrolladas por la Unidad. Las capacidades profesionales se identificarán en el Inventario mediante el Código Único de Capacidad (CUC). SFP (pág.105)

Las capacidades profesionales inscritas en el Inventario, se podrán asignar a los puestos del Sistema como capacidad profesional de desarrollo administrativo y calidad, siempre y cuando cumpla con los siguientes aspectos:

- I. Permita fortalecer la obtención de resultados y el desempeño institucional, y
- II. Esté orientada a reforzar:
  - a) La planeación, organización, dirección o control en la realización de los objetivos de la dependencia,
  - b) La mejora de los servicios, procesos, técnicas o mecanismos internos de la dependencia, y
  - c) La mejora de disposiciones normativas.

Una vez inscrita en el Inventario una nueva capacidad profesional la DGDHO contará con nueve meses para determinar los medios necesarios

para su capacitación, evaluación y certificación, a fin de que los servidores públicos de carrera que así lo requieran, estén en posibilidad de certificarla. Corresponderá a la DGDHO solicitar el alta, modificación o baja de las capacidades profesionales en el Inventario a cargo de la Unidad.

La Unidad determinará la procedencia del alta, modificación o baja, de las capacidades profesionales en el Inventario, conforme a lo siguiente:

**I.** Para el alta, verificará que la descripción cumpla con los estándares metodológicos señalados en el numeral 313 y no exista inscripción previa de la capacidad profesional de que se trate;

**II.** Para la modificación, verificará que la adecuación a la descripción cumpla con los estándares metodológicos señalados en el numeral 313, asimismo, si la capacidad profesional respectiva está o no asignada a puestos de otra u otras dependencias, en cuyo caso, se consultará a éstas si coinciden en la necesidad de modificar la descripción de dicha capacidad profesional.

En caso de que alguna dependencia no coincida con esta necesidad de modificación por tener en uso permanente la misma, se denegará la solicitud correspondiente, y

**III.** Para la baja, verificará que la capacidad profesional no esté asignada a puestos de otra u otras dependencias y de estarlo, denegará la solicitud de baja correspondiente. SFP (pág.107)

Cada unidad deberá comunicar a la dependencia las recomendaciones que en su caso resulten necesarias, asimismo, informará sobre la procedencia del alta, modificación o baja de la capacidad profesional de que se trate.

### 3.3.3 Etapa III. Evaluación

El CTP determinará y autorizará las herramientas de evaluación para la certificación de capacidades profesionales, las cuales deberán contar con la validez y confiabilidad correspondiente. De igual manera será responsable de establecer criterios y procedimientos para la aplicación y uso adecuado

de dichas herramientas de evaluación, así como de asegurar su resguardo y confidencialidad.

La evaluación de las capacidades profesionales es la etapa en la cual se valora si el servidor público demuestra tener o no, una determinada capacidad profesional y tiene los siguientes propósitos:

- I.** Diagnosticar necesidades de capacitación en la dependencia;
- II.** Comprobar el avance logrado por el servidor público en el desarrollo o actualización de alguna capacidad profesional;
- III.** Certificar capacidades profesionales asignadas al puesto, y
- IV.** Dar elementos para la elaboración del plan de carrera para el desarrollo de los servidores públicos de carrera. SFP (pág.108)

La aprobación de las acciones de capacitación es independiente de la aprobación de las evaluaciones requeridas para que el servidor público de carrera certifique las capacidades profesionales asignadas al puesto.

Para la aprobación de la evaluación de las capacidades profesionales, el servidor público de carrera deberá cumplir con lo siguiente:

- I.** Obtener un resultado aprobatorio de la evaluación con una calificación cuando menos de 75 en una escala de 0 a 100;
- II.** Obtener resultados aprobatorios en herramientas que incluyan la evaluación de varios niveles de dominio de una capacidad profesional, salvo en aquellos casos en que el esquema de calificación de tal evaluación contemple resultados diferenciados por nivel de dominio, en cuyo caso deberá haberse acreditado aquel nivel de dominio en que se pretenda certificar la capacidad profesional, y
- III.** Participar, en su caso, cuando así lo determine el CTP, en el panel de expertos en el desarrollo de la herramienta de evaluación para la certificación de la capacidad profesional que esté asignada a su puesto y se acredite lo siguiente:

- a)** Que haya sido seleccionado por la unidad administrativa de su adscripción, para participar en el panel de expertos, a solicitud de la Unidad o la DGDHO, según se trate,
- b)** Participación activa en el desarrollo de la totalidad de la herramienta de evaluación, respecto de su materia sustantiva, mediante la presentación a la Unidad o la DGDHO, según corresponda, de las actas o minutas que al efecto suscriban los integrantes del panel de expertos, acompañadas de la herramienta de evaluación ya concluida, el procedimiento de elaboración y los criterios de calificación, y
- c)** Que el CTP haya aprobado la herramienta de evaluación, para su aplicación con fines de certificación. SFP (pág.108)

Asimismo, el CTP podrá considerar las evaluaciones de las capacidades profesionales acreditadas durante el proceso de ingreso con un resultado mínimo de 75 en una escala de 0 a 100, como certificadas en términos del artículo 52 de la Ley, siempre y cuando las evaluaciones correspondan al candidato que haya resultado ganador del concurso.

La DGDHO, en caso de que el servidor público de carrera, en su primera evaluación con fines de certificación, obtenga una calificación menor a 75, programará las acciones de capacitación pertinentes antes de aplicar la segunda evaluación conforme a los artículos 10, fracción VII y 52 de la Ley. La DGDHO informará a los servidores públicos de carrera por escrito, que en caso de no aprobar la segunda evaluación de una misma capacidad, se estará a lo establecido en el artículo 83 del Reglamento.

El panel de expertos deberá guardar reserva de la información que conozca con motivo de su participación en el desarrollo de la herramienta y de la herramienta misma, una vez que ésta sea aprobada por el CTP, a efecto de permitir su imparcial aplicación.

La dependencia podrá realizar los trámites inherentes a la obtención del registro y protección de los derechos de propiedad intelectual de las herramientas de evaluación que desarrolle por sí misma o con la intervención de terceros, sin perjuicio de que éstas puedan ser utilizadas por otras dependencias, en términos de las disposiciones aplicables.

Corresponde a la DGDHO para efectos de la programación de la evaluación de las capacidades profesionales:

- I.** Programar las acciones de capacitación cuyo propósito sea la preparación de los servidores públicos de carrera para la certificación de capacidades profesionales, en los términos del artículo 52 de la Ley;
  - II.** Asegurarse que las acciones de capacitación estén alineadas a la descripción de la capacidad profesional que se evaluará;
  - III.** Aplicar la herramienta correspondiente, y
  - IV.** Registrar en RH net, el resultado de la evaluación de las capacidades profesionales, dentro de los 10 días hábiles posteriores a su determinación.
- SFP (pág.108)

La DGDHO, para las evaluaciones podrá apoyarse en órganos evaluadores internos o externos.

Será responsabilidad del órgano evaluador de que se trate, cerciorarse de la identidad de la persona que será sujeta de evaluación.

El órgano evaluador comunicará a la DGDHO, la totalidad de los resultados de las evaluaciones realizadas. A los servidores públicos de carrera, sólo les comunicará los resultados de las evaluaciones no aprobadas.

Para ello, dispondrá de un plazo de 10 días hábiles contados a partir del día siguiente a aquél en que el servidor público haya realizado la evaluación.

La DGDHO, de acuerdo con la capacidad profesional evaluada, registrará los resultados obtenidos por el servidor público en RH net dentro del plazo de 10 días hábiles, contados a partir del día siguiente a la fecha en que reciba los resultados correspondientes.

#### 3.3.4 Etapa IV. Certificación

El CTP determinará los periodos de evaluaciones para certificar las capacidades profesionales de los servidores públicos de carrera, observando como plazo máximo lo establecido en el artículo 52 de la Ley.

La DGDHO, conforme a lo que determine el CTP, es responsable de promover que los servidores públicos de carrera evalúen las capacidades profesionales asignadas al puesto que ocupan.

*Párrafo reformado DOF 06/09/2012*

El plazo para la certificación de las capacidades profesionales de los servidores públicos de carrera, será como máximo de cinco años de conformidad con el artículo 52 de la Ley, los CTP podrán considerar un plazo menor, teniendo en cuenta los principios rectores, las particularidades de la capacidad profesional de que se trate y que dicho plazo resulte igual para la totalidad de los servidores públicos de carrera a cuyos puestos esté asignada.

El plazo se computará a partir del ingreso al Sistema, según se trate:

**I.** De servidores públicos de carrera eventuales, que ingresen al Sistema mediante concurso de un puesto de enlace, será a partir del día siguiente a aquél en que se cumpla su aniversario en la ocupación del puesto, siempre que se haya verificado obtuvieron un resultado satisfactorio en la evaluación del desempeño señalada en el artículo 33 del Reglamento, y en consecuencia la dependencia les otorgó el respectivo nombramiento como servidores públicos de carrera titulares en puesto de enlace;

**II.** De servidores públicos de carrera titulares, en los rangos de puesto de jefe de departamento a director general que ingresaron al Sistema por concurso, será a partir de la fecha en que hayan tomado posesión del puesto de que se trata, y

III. Para los servidores públicos de carrera titulares que ingresaron al Sistema, en cualquiera de los rangos, y que previamente tuvieron el carácter de servidores públicos considerados de libre designación, será a partir de la fecha que consigne el nombramiento respectivo y se rinda la protesta correspondiente. SFP (pág.109)

A ningún servidor público de carrera se le podrá exceptuar de cumplir con la obligación señalada en el artículo 52 de la Ley, no obstante, el CTP podrá suspender el plazo si se encuentra el servidor público de carrera sujeto a un intercambio o gozando de licencia según lo previsto en la Ley, su Reglamento y las disposiciones del Título Sexto o se le otorgue licencia por maternidad, o por incapacidad médica en los casos señalados en el artículo 37 de la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, y en todo caso, una vez que cesen las circunstancias que motivaron la suspensión, se reanudará el cómputo del plazo aludido.

Los servidores públicos de carrera que en ejercicio de las prerrogativas y derechos conferidos por la Ley y su Reglamento, accedan a un puesto de mayor responsabilidad y rango, se sujetarán a la evaluación y certificación de sus capacidades profesionales en el periodo que les señale el CTP.

La DGDHO, con al menos doce meses de anticipación al vencimiento del plazo establecido por el CTP, informará a éste, sobre aquellos servidores públicos de carrera que por causas imputables a los mismos no hayan atendido sus obligaciones, con independencia de iniciar al vencimiento del mismo, el procedimiento previsto en los artículos 74 y 83 del Reglamento.

*Párrafo reformado DOF 06/09/2012 y DOF 23/08/2013*

En el mismo plazo, la DGDHO informará al CTP aquellos casos en que la dependencia no cuente con las herramientas para evaluar las capacidades profesionales y de los servidores públicos de carrera que por ese motivo, no hayan sido sujetos de evaluación, a fin de establecer las medidas conducentes.

*Párrafo adicionado DOF 23/08/2013  
Numeral reformado DOF 06/09/2012*



Cuando de conformidad con lo previsto en la Ley, su Reglamento y las disposiciones del Título Sexto, los servidores públicos de carrera obtengan un cambio de puesto en el mismo rango al que venían desempeñando, se sujetarán, para efectos del plazo y la certificación aludida en el artículo 52 de la propia Ley, a lo siguiente:

I. Siempre que previo al cambio de puesto, hayan certificado la totalidad de las capacidades profesionales, se sujetarán a la evaluación y certificación de las capacidades profesionales que correspondan al puesto que ahora ocupen, en el plazo que les señale el CTP;

II. Si la evaluación de las capacidades profesionales no se inició o quedó inconclusa y por ende, la certificación de éstas, le serán consideradas las evaluaciones acreditadas en los casos en que corresponda a las mismas capacidades profesionales del puesto que ahora ocupa, debiendo evaluarse en aquéllas que resulte necesario para efectos de su permanencia en el Sistema y correspondiente certificación, dentro del año siguiente, y

*Fracción adicionada DOF 23/08/2013*

III. Si el cambio, es resultado de un movimiento lateral a dependencia distinta, y las capacidades profesionales difieren a las de su anterior puesto, deberá evaluarse en aquéllas que resulte necesario para efectos de su permanencia en el Sistema, y correspondiente certificación, dentro del plazo que le señale el CTP.

La DGDHO que corresponda, informará a la Unidad de dicha circunstancia, conforme a lo previsto en el numeral 346. SFP (pág.110)

*Numeral reformado DOF 06/09/2012*

La certificación de una capacidad profesional no será afectada por la modificación o baja de la misma en el Inventario.

La certificación consiste en comprobar para los efectos previstos en el artículo 52 de la Ley, que el servidor público de carrera ha demostrado tener las capacidades profesionales señaladas en el perfil del puesto correspondiente, con base en la acreditación de las evaluaciones respectivas.

*Numeral reformado DOF 06/09/2012*

El órgano certificador, recibirá del órgano evaluador, la calificación resultante de la evaluación de las capacidades profesionales dentro de los 10 días hábiles siguientes a su aplicación, haciendo entrega de la información siguiente:

- I. Los datos generales del servidor público en cuestión: Número universal RUSP, nombre completo, puesto, dependencia;
- II. La denominación de la herramienta de evaluación aplicada y la fecha de su aplicación;
- III. La calificación obtenida por el servidor público, y
- IV. En su caso, la forma en que se integró la calificación total alcanzada, a partir de la calificación de los diversos elementos que la conforman. SFP (pág.110)

Es responsabilidad del órgano certificador, verificar y constatar que las evaluaciones se hayan realizado conforme a lo establecido por el CTP validando los resultados aprobatorios.

En caso de cualquier irregularidad, el órgano certificador deberá rechazar el resultado de la evaluación de la capacidad profesional y estará obligado a informar de las mismas al OIC de la dependencia en que dicha evaluación haya sido aplicada, con copia a la Unidad.

Una vez que el servidor público de carrera acredite la evaluación para certificar sus capacidades profesionales, la DGDHO contará con un plazo máximo de 10 días hábiles para registrar la certificación correspondiente en el medio que la Unidad establezca.

La DGDHO comunicará al servidor público de carrera que ha certificado o no, las capacidades profesionales asignadas al puesto de que se trate en un plazo máximo de 10 días hábiles contados a partir de la fecha de la evaluación.

Cuando los servidores públicos de carrera hayan acreditado la totalidad de las evaluaciones de las capacidades profesionales y por ende su certificación, en tiempo y forma, la DGDHO, dentro del plazo de 20 días hábiles contados a partir

de la fecha en que se haya efectuado el registro en RH net de la última certificación, les comunicará por escrito dicha circunstancia, así como la fecha a partir de la cual se deberá computar el nuevo plazo para acreditar las evaluaciones de las capacidades profesionales y su certificación correspondiente, para efectos de lo previsto en el artículo 52 de la Ley.

*Numeral reformado DOF 06/09/2012*

La certificación de cualquier capacidad profesional se conservará, incluso si se modifica su descripción o si el servidor público de carrera cuenta con una licencia, en los términos del artículo 61 de la Ley, o se encuentra ocupando un puesto para el cual la certificación de dicha capacidad profesional no es requerida.

La dependencia, a través de la DGDHO llevará el seguimiento de la certificación de capacidades profesionales por servidor público de carrera, debiendo informar los avances a la Unidad, a través de RH net. SFP (pág.111)

Así que la unidad resolverá las solicitudes o consultas que sean de carácter técnico que se presenten en materia de capacidades profesionales dentro de un plazo de 20 días hábiles contados a partir del día siguiente en que se reciban.

La DGDHO deberá proporcionar a la Unidad o al OIC, la información que requieran sobre el proceso de certificación de capacidades profesionales de los servidores públicos de carrera, de los servidores públicos considerados de libre designación y de las certificaciones que la dependencia otorgue.

### ***3.4 Sistema de Homologación***

El Sistema de Homologación tiene como propósito reconocer como válidos los certificados y/o calificaciones de evaluación de las capacidades, competencias o programas de entrenamiento emitidos por organizaciones o instituciones públicas o privadas, tales como colegios de profesionistas o de técnicos, fabricantes o desarrolladores de alguna tecnología o metodología.

Los documentos emitidos por organismos nacionales o internacionales del sector público o privado que podrán considerarse en el sistema de homologación son:

**I.** Constancias, diplomas y certificados que avalen estudios, formación o capacitación equiparable a las acciones de capacitación y evaluaciones con fines de certificación, que se homologan a evaluaciones y resultados de la capacidad profesional señalados en las fracciones I y II del numeral 325 de este ordenamiento, y

**II.** Certificados que avalen competencia o experiencia equiparable a la capacidad profesional correspondiente, que podrán homologarse con la evaluación señalada en las fracciones I y II del numeral 325 y para considerar que el servidor público de carrera ha acreditado con evidencia la capacidad profesional de que se trate.

El CTP aplicará el Sistema de Homologación atendiendo a lo siguiente:

**I.** Para homologar la evaluación del aprendizaje a que se refiere la fracción I del numeral anterior, se requiere que:

**a)** El programa de estudios o equivalente sea congruente con la descripción de la capacidad profesional, y

**b)** La duración de los estudios, formación o capacitación avalada sea correspondiente a la capacidad profesional de que se trate, verificando que sus contenidos se hayan impartido en por lo menos 20 horas.

**II.** Para homologar la evaluación de la capacidad profesional se requiere que:

**a)** La competencia o experiencia avalada, sea congruente con la descripción de la capacidad profesional;

**b)** Se brinde evidencia de que el certificado se encuentra respaldado en la valoración de la práctica o desempeño asociado a la capacidad profesional, y

**c)** El documento obtenido sea presentado en un plazo no mayor a 5 años, a partir de la fecha de emisión del mismo o la que se señale en el documento. SFP (pág.111)

El documento que el servidor público de carrera presente como evidencia para aplicar el Sistema de Homologación, debe acompañarse de una descripción suficientemente documentada de la competencia, experiencia o aprendizaje adquirido, que debe permitir la equiparación correspondiente, avalada por la institución emisora.

Documento que sólo será considerado por una ocasión para la capacidad profesional de que se trate y, en su caso, por la vigencia establecida para el mismo, conforme lo indique la documentación referente.

El CTP podrá apoyarse en instancias internas o externas a la dependencia para determinar la viabilidad de la homologación de los documentos.

### ***3.5 Evaluación y certificación para obtener nombramiento***

Para obtener el nombramiento como servidor público de carrera titular, conforme a lo previsto en la fracción I del artículo 25 del Reglamento, se atenderá a lo siguiente:

**I.** Los servidores públicos considerados de libre designación, deberán:

- a)** Obtener una calificación mínima de 75, en una escala de 0 a 100 y,
- b)** Acreditar con evidencia cada una de las capacidades profesionales de desarrollo administrativo y calidad, conforme a lo establecido en el numeral 325 de este ordenamiento.

**II.** La DGDHO deberá:

- a)** Asignar a los perfiles de los puestos, previa validación del CTP, las capacidades profesionales de desarrollo administrativo y calidad que hayan sido determinadas por dicho Comité;

**b)** Realizar las acciones necesarias para que el CTP determine que fueron acreditadas las evaluaciones de las capacidades profesionales y la certificación de éstas, para en su caso, se expida por la dependencia el nombramiento respectivo;

*Inciso reformado DOF 06/09/2012*

**c)** Verificar que el nombramiento respectivo se entregue dentro de los 30 días hábiles siguientes a la determinación que refiere el inciso anterior, y

*Inciso reformado DOF 06/09/2012*

**d)** Registrar en RHnet, la totalidad de nombramientos expedidos por la dependencia a los servidores públicos de carrera. SFP (pág.112)

*Inciso reformado DOF 06/09/2012*

Cuando los servidores públicos que son considerados de libre designación con período de dos años, hayan cambiado de puesto al vencimiento de dicho plazo y no obtengan el nombramiento, el puesto que ocupan se tendrá que someter a concurso.

En este capítulo se abordaron los procesos de capacitación y certificación que comprende el SPC, de la Administración Pública Federal. El Sistema del SPC está integrado por siete subsistemas para su funcionamiento:

- Planeación de Recursos Humanos, Ingreso, Desarrollo Profesional, Capacitación y Certificación de Capacidades. Evaluación del Desempeño, Separación, Control y Evaluación.

El cuarto subsistema, Capacitación y Certificación de Capacidades, es el que establece los modelos de profesionalización para los servidores públicos, los cuales permiten obtener, los conocimientos básicos acerca de la dependencia en que labora y la Administración Pública Federal en su conjunto.

Así como también la especialización, actualización y educación formal en el cargo que esté desempeñado, las aptitudes y de igual manera las actitudes necesarias para ocupar otros puestos de igual o mayor responsabilidad.

Así mismo, promueve la posibilidad de superarse institucional, profesional y personalmente dentro de la dependencia y las habilidades necesarias para certificar las capacidades profesionales adquiridas.

La DGDHO es la encargada de llevar a cabo dichos procesos, que requieren de una planificación, supervisión y seguimiento, sin embargo, se trata de un trabajo colaborativo con todas las Unidades Administrativas, para coadyuvar con el cumplimiento y desarrollo de los servidores públicos.

## **IV.-EL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA COMO MODELO DE DESARROLLO HUMANO**

Antes de que existiera el Servicio Profesional de Carrera, en México, durante los años ochenta, existía el Servicio Civil de Carrera, sin embargo, no podía responder a todas las exigencias ni a los rezagos en el desarrollo del talento humano en el sector público.

Es hasta el sexenio de Vicente Fox cuando se dieron las condiciones para transformar y a la vez establecer el Servicio Profesional de Carrera, con base en el mérito de oportunidades, este nuevo proyecto, que sería un modelo de competencia laboral para el acceso y designación de los puestos.

### **4.1 *Origen Histórico***

“Los sistemas contemporáneos del SC tienen su origen en la instauración de los regímenes constitucionales en Europa y América desde finales del siglo XVIII. El empleado público deja de ser un servidor personal de corona para convertirse en funcionario del estado, ente impersonal regido por las leyes”. M. Sánchez 1996 en De Luna Noyola ( 2008:136)

Lo cual, por principio de igualdad, permitiría que cualquier ciudadano pudiera acceder a los puestos del sector público.

En este sentido, el celebre artículo 6 de la declaración de los Derechos del Hombre y el ciudadano el 26 de agosto de 1789, se proclama esta igualdad de los ciudadanos para ser admitidos.

“Todos los ciudadanos tienen el derecho de participar personalmente o por medio de sus representantes en su formación. Debe ser la misma para todos, tanto si protege como si castiga. Todos los



ciudadanos, al ser iguales ante ella, son igualmente admisibles a todas las dignidades, puestos y empleos públicos, según su capacidad y sin otra distinción que la de sus virtudes y la de sus talentos”. Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano, (1789:112)

Es posible apreciar que sobre este derecho radica la idea que fundamenta al SC, sobre la igualdad y el mérito para el ingreso a la Administración Pública.

## 4.2 *Conceptualización*

“El Servicio Civil (SC) es un sistema de articulación del empleo público mediante el cual determinados países garantizan, con enfoques, sistemas e instrumentos diversos, ciertos elementos básicos para la existencia de administraciones públicas profesionales”. F. Longo 2001 en De Luna Noyola (2008)

Las características básicas de esta noción son:

- Se entiende a la administración profesional como una administración pública dirigida y controlada por la política, en la aplicación del principio democrático, pero no patrimonializada por ésta, lo que exige preservar una esfera de independencia e imparcialidad en su funcionamiento, por razones de interés público. La noción de SC exige, en este sentido, la existencia de un instrumental de protección del empleo público frente a prácticas de padrinazgo o clientelismo político.
- La existencia y preservación de una administración profesional exigirá determinadas regulaciones específicas del empleo público, pero la noción del SC que se establece trasciende la dimensión jurídica en doble sentido:
  - La mera existencia de las normas puede no ser suficiente para garantizar una articulación efectiva de las garantías que hacen

posible una administración profesional. Es sólo esta articulación real la que permite hablar de SC.

- La cantidad en el uso de las regulaciones puede variar notablemente, dependiendo de los diferentes contextos institucionales
- Los sistemas de SC pueden incluir uno o más tipos de relación de empleo. La uniformidad o diversidad de las estructuras y políticas de gestión del empleo público solo expresan la existencia de diferentes modelos nacionales de SC. (pág.133)

El SC es dirigido por la política, lo cual brinda diversas vertientes, como su principio democrático para dar igualdad de oportunidades y a su vez pretende evitar el sistema de movilidad laboral no meritocrático.

Cabe mencionar, que al SC también se le considera como articulador y regulador del empleo público, este servicio ha sido instrumentado en otros países, y por ende ha tenido diversos efectos, ya que depende su contexto.

El SC es un sistema de desarrollo del capital humano de las administraciones públicas con triple enfoque:

- Para los servidores públicos: permite a través de pruebas de selección modernizadas lograr entrar al sistema o ascender en el mismo mediante listados legibles; da estabilidad siempre y cuando se cumpla con los requisitos de la evaluación integral y permanente del desempeño, y cumple con las aspiraciones legítimas de los seres humanos de mejorar su situación personal y económica.
- Para las instituciones: permite lograr el óptimo funcionamiento del sector público y luchar contra la corrupción, y da continuidad a los planes y programas en favor de la ciudadanía.

- Para la comunidad: a través de procesos transparentes de selección, ofrece la posibilidad a los ciudadanos de acceder a los empleos públicos; mejora la calidad del servicio al público. (pág.134)

Este enfoque permite tener una visión holística en donde se considera al servidor público, a las instituciones y a la comunidad. El empleado logrará acceder de forma meritocrática, con base en pruebas y con la formación que requiere el puesto y así mejorar la calidad de la administración pública.

También es un sistema incluyente que puede extenderse y que defiende los valores de lealtad, imparcialidad, profesionalismo, eficacia, responsabilidad, equidad, honestidad y legalidad.

Las tareas por desarrollar en este sentido son diversas:

- Clasificar los puestos: debe establecerse un cuestionario completo de clasificación y medición de los puestos; crear una matriz de evaluación de los servidores comparándolos con los requerimientos del puesto; crear el sistema de ascenso con el reglamento técnico y los procesos necesarios.
- Establecer programas de capacitación específicos del servicio profesional: prever los sistemas de capacitación específicos para la integración en los puestos de servicio profesional de carrera.
- Integrar los servidores que cumplen con los requisitos en los puestos preclasificados. Esta tarea puede desarrollarse en varios años dependiendo del nivel de los servidores.
- Evaluar el desempeño: trabajar sobre un proceso de 360 grados de evaluación del desempeño del grupo evaluador (jefe inmediato superior, jefe del área, subalterno y una persona del mismo nivel). (pág.135)

Debe existir congruencia entre la formación de los servidores públicos y las funciones que va a desarrollar en un puesto en específico. Para el desarrollo

dentro de la organización se establecen programas de capacitación acordes a las características de su puesto.

Se podrán integrar a los servidores públicos a los puestos preclasificados, con base en su desarrollo. Para ello también es importante contemplar la evaluación del desempeño que brinda un panorama amplio, ya que participan cuatro actores para ampliar las perspectivas.

#### *4.3 Implantación de la ley del Servicio Profesional de Carrera*

Durante el año 2000 el Partido Acción Nacional (PAN) ganó las elecciones presidenciales, después de que por más de 70 años el Partido Revolucionario Institucional (PRI) estuviera gobernando de forma ininterrumpida. En la campaña electoral, Así como Vicente Fox, los anteriores candidatos a la Presidencia de la República, ofrecieron instaurar el servicio profesional de carrera, así que fue hasta el periodo de Fox en el que se instauró.

“La iniciativa surgió de la Cámara de Senadores. Su factura primero fue priista y después el Partido Acción Nacional elaboró otra. La iniciativa no provocó un debate acalorado; se logró aprobarla, con una amplia mayoría, también en la Cámara de Diputados”. Pardo (2005:615)

Se logró aprobar, ya que el PAN y el PRI, como partidos mayoritarios coincidían, así como también el tiempo en el que la iniciativa pudo concretarse, la idea surge al inicio del sexenio, entonces había tiempo suficiente para diseñarla y ponerla en marcha.

Con fecha 10 de abril de 2003, el Diario Oficial publica el Decreto que expide la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, misma que entró en vigor el 7 de octubre de ese año; un año después se expidió su reglamento. Pardo (2005:615)

En el que se considera la neutralidad, como una estrategia para atraer y desarrollar a hombres y mujeres del servicio público, que a su vez contribuyen para la competitividad del país.

La Secretaría de la Función Pública (SFP), es la encargada de dirigir, coordinar, dar seguimiento y evaluar el funcionamiento del SPC en las entidades, así como también vigilar que los principios normativos sean aplicados debidamente en su desarrollo.

Mediante el sistema se podrán cubrir los niveles de Director General, Director de Área, Subdirector de Área, Jefe de Departamento y Enlace.

Habrán funcionarios que se integren por libre designación, los cuales ocupan cargos de la alta función pública y que tienen una clara vinculación política. En cuanto al personal de base, existe la posibilidad de que entren en el esquema de carrera, siempre y cuando soliciten licencia o decidan separarse de la plaza que ocupan.

También hay servidores públicos que quedan fuera del SPC, como el personal que presta sus servicios en la presidencia de la república, el jefe de Gobierno del Distrito Federal, los subsecretarios, oficiales mayores, entre otros.

Hice hincapié en el subsistema de capacitación y certificación de capacidades, ya que es importante conocer las especificidades de cada dependencia, evitando la homogeneización.

#### *4.4 Importancia del SPC*

El acceso a algunos puestos de las dependencias de gobierno depende de exámenes profesionales, dejando de lado las relaciones personales. El SPC puede ser visto de forma equilibrada, ya que por un lado utiliza incentivos positivos, como la estabilidad laboral y el ascenso para aspirar a mejores

salarios, así como también negativos, los cuales pueden ser las evaluaciones, sanciones y hasta la posible separación del servidor público.

“El servicio profesional abre la posibilidad de un arreglo funcional entre burócratas y políticos, en donde ambos pueden tener un papel constructivo cumpliendo funciones específicas (en teoría, los políticos proveen la dirección política y los burócratas la experiencia administrativa en las políticas a implementar)”. Méndez (2012:182)

El Servicio Profesional como sistema meritocrático y democrático, ha sido importante ante la modernización de la democracia, teniendo en cuenta que las decisiones sobre quién ingresa al gobierno, quién puede tener un ascenso o un despido, esté basado en reglas claras, las cuales se apliquen de forma general.

De esta manera los funcionarios estarían sujetos a las mismas reglas, contemplando a los profesionistas de la sociedad que puedan acceder a la Administración Pública.

## 4.5 Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades

### 4.5.1 Contexto Institucional

La Dirección General de Desarrollo Humano y Organización (DGDHO), está ubicada en Av. Ejército Nacional No 223 9° piso, Col. Anáhuac, C.P. 11302, Delegación Miguel Hidalgo, México, D.F.

La cual está conformada por las siguientes Direcciones:

- Dirección de Profesionalización y Desarrollo del Capital Humano.
- Dirección de Desarrollo de la Organización.
- Dirección General Adjunta de Compensaciones.
- Dirección de Presupuesto y Banca.
- Dirección de Remuneraciones.
- Dirección de Prestaciones y Servicios al Personal.
- Dirección de Política Laboral



Elaboración propia, con base en el organigrama de la DGDHO.

Con base en el registro de estructuras orgánicas de la Secretaría de la Función Pública RHnet, el Objetivo General de la DGDHO es:

“Establecer políticas, normas, programas y proyectos para la planeación, profesionalización, capacitación, y desarrollo de los recursos humanos, así como proporcionar al personal el sueldo, prestaciones y servicios a que tienen derecho e instituir una política laboral integral en la secretaría de medio ambiente y recursos naturales, a efecto de mantener un ambiente de trabajo estable y armónico , asimismo, actualizar, simplificar y modernizar las estructuras orgánicas y ocupacionales de la dependencia, sus procesos de trabajo y la normatividad en materia de RH para coadyuvar al logro de las metas institucionales”. SFP (2010:2)

Al conocer el objetivo general, tuve diversos intereses, sin embargo hice énfasis en conocer, la experiencia del personal ante la certificación de capacidades de la DGDHO, con base en el SPC de la SEMARNAT.



#### 4.5.2 Esquema de Entrevista (Instrumento aplicado)

TEMA: Experiencia sobre la certificación de capacidades, a lo largo de la trayectoria laboral del personal que está dentro del SPC.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN: ¿Cómo se conforma la experiencia que ha tenido el personal de la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización, ante la Certificación de Capacidades?

OBJETIVO ENTREVISTA: Caracterizar la trayectoria laboral, considerando la Certificación de Capacidades del SPC.

TEMAS	SUBTEMAS	PREGUNTAS	SUJETO
EXPERIENCIA PERSONAL	FORMACIÓN ACADÉMICA	<p>¿Cuál es su grado de estudios?</p> <p>¿En dónde estudió?</p> <p>¿Qué lo motivó a elegir esa carrera?</p> <p>¿Ha tomado cursos? ¿Cuáles?</p>	Subdirector de Formación
EXPERIENCIA LABORAL	ANTECEDENTES DE CAPACITACIÓN Y CERTIFICACIÓN	<p>¿Cuáles han sido sus empleos anteriores?</p> <p>¿En alguno de ellos estuvo inmerso en procesos de capacitación y certificación?</p> <p>¿Qué importancia le proporcionaban a la capacitación y certificación, en sus empleos anteriores?</p>	
SITUACIÓN ACTUAL	INTEGRACIÓN COMO SUBDIRECTOR	<p>¿Cómo se integró a la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización?</p> <p>¿Cómo ocupó el cargo de subdirector?</p> <p>¿Qué perspectiva tiene sobre la capacitación y certificación de capacidades?</p>	
	IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN	<p>¿De qué forma se determinan las capacidades profesionales?</p> <p>¿Cómo contribuyen los expertos y los servidores públicos en la descripción de capacidades profesionales?</p>	
	INSCRIPCIÓN	<p>¿Cómo se estructura el inventario de capacidades?</p>	

PROCESO DE CERTIFICACIÓN	EVALUACIÓN	<p>¿Qué herramientas de evaluación se han utilizado para la certificación de capacidades profesionales?</p> <p>¿Cuáles son las ventajas y desventajas al apoyarse en órganos evaluadores externos e internos?</p>	
	CERTIFICACIÓN	<p>¿Qué tipo de medidas se han llevado a cabo cuando la dependencia no cuenta con herramientas para evaluar las capacidades?</p> <p>¿Cómo está integrado el órgano certificador?</p>	
	SISTEMA DE HOMOLOGACIÓN	<p>¿Cuáles son las características de la descripción de la competencia o aprendizaje adquirido para aplicar el sistema de homologación?</p>	
	EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN PARA OBTENER NOMBRAMIENTO	<p>¿En qué consisten las evidencias de capacidades profesionales de desarrollo administrativo y calidad?</p>	
	ÁMBITO PERSONAL	<p>En función de lo que estudió, el lugar donde actualmente trabaja y las actividades que realiza, ¿Son acordes con los conocimientos y habilidades que estudió? ¿Cumplen sus expectativas?</p> <p>¿De qué forma ha influido la certificación de capacidades para lograr el cumplimiento de sus funciones, como subdirector?</p>	
OPINIÓN	INCONVENIENTES	<p>¿Cuál ha sido la mayor dificultad a la que se ha enfrentado ante la certificación de capacidades?</p>	
	PROPUESTA	<p>¿Qué aspectos le gustaría cambiar del proceso de Certificación de capacidades?</p>	

Elaboración propia, con base en el Manual, la Ley y el Reglamento de la SFP.

#### 4.5.3 Descripción Analítica

Antes de iniciar con la entrevista el subdirector estaba tranquilo, a pesar de que tenía varios asuntos por atender, siempre mostró disponibilidad para apoyarme en lo que le preguntaba, ya que tiene dominio sobre la información que comprende el Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades del SPC. Hubo momentos en los que se no se concentraba en las respuestas y repetía la información.

Los expertos como órgano evaluador interno, juegan un papel fundamental en la descripción de capacidades. El órgano evaluador externo sube al sistema el banco de preguntas que fue creado por los expertos, en ese sentido brinda confiabilidad y transparencia. Pero un aspecto clave que mencionó durante la entrevista es que los expertos pueden difundir la información a sus compañeros.

El subdirector expresó dos momentos de participación ante la certificación de capacidades, uno cuando él tiene que presentar su certificación, la considera sólo como un requisito que únicamente mide los conocimientos para permanecer en la DGDHO y no la cree importante para apoyarse en el mejoramiento de sus funciones.

El otro momento ante la certificación con base en su puesto de trabajo y sus funciones, indica que los procesos son muy tardados debido a la desactualización de las capacidades, algunas se modifican muy rápido y cuando se aplican ya no están vigentes, en estos casos se requiere de un proceso de aprobación mediante la Secretaría de la Función Pública.

El entrevistado mencionó que el subsistema debe mejorar, para evaluar conocimientos, habilidades y aptitudes desde el lugar de trabajo, ya que considera que hay personas que a la mejor hacen muy bien su trabajo, pero no lo pueden demostrar en un examen de conocimientos.

#### 4.5.4 Esquema Cuestionario (Instrumento aplicado)

1. Completamente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Completamente en desacuerdo

1	El grupo de capacidades “Gerenciales o Directivas” ha contribuido para mejorar mi desempeño.	1	2	3	4	5
2	El grupo de capacidades “Técnicas transversales” ha contribuido para mejorar mi desempeño.	1	2	3	4	5
3	El grupo de capacidades “Técnicas específicas” ha contribuido para mejorar mi desempeño.	1	2	3	4	5
4	Domino los conocimientos y habilidades de acuerdo a mi cargo como servidor público de carrera.	1	2	3	4	5
5	Es importante comprobar de manera objetiva mis conocimientos, habilidades y actitudes.	1	2	3	4	5
6	Me interesa la certificación de capacidades ya que me permitirá acumular puntos para tener acceso a promociones horizontales.	1	2	3	4	5
7	Me interesa la certificación de capacidades ya que me permitirá acumular puntos, los cuales serán considerados cuando participe en concursos para ocupar un puesto que represente una promoción vertical.	1	2	3	4	5
8	La dependencia en la que laboro actualmente ha certificado mis capacidades bajo los criterios de calidad, confiabilidad, imparcialidad y transparencia necesarios	1	2	3	4	5
9	Prefiero las certificaciones que son a través de organizaciones <u>públicas</u> , considerando los criterios de calidad, confiabilidad, imparcialidad y transparencia necesarios.	1	2	3	4	5
10	Prefiero las certificaciones que son a través de organizaciones <u>privadas</u> , considerando los criterios de calidad, confiabilidad, imparcialidad y transparencia necesarios.	1	2	3	4	5
11	La Secretaría, ha establecido de forma adecuada los parámetros y requisitos mínimos para la certificación de capacidades.	1	2	3	4	5
12	Me parece pertinente que la vigencia de una capacidad sea cada cinco años conforme a lo establecido en el artículo 52 de la Ley.	1	2	3	4	5

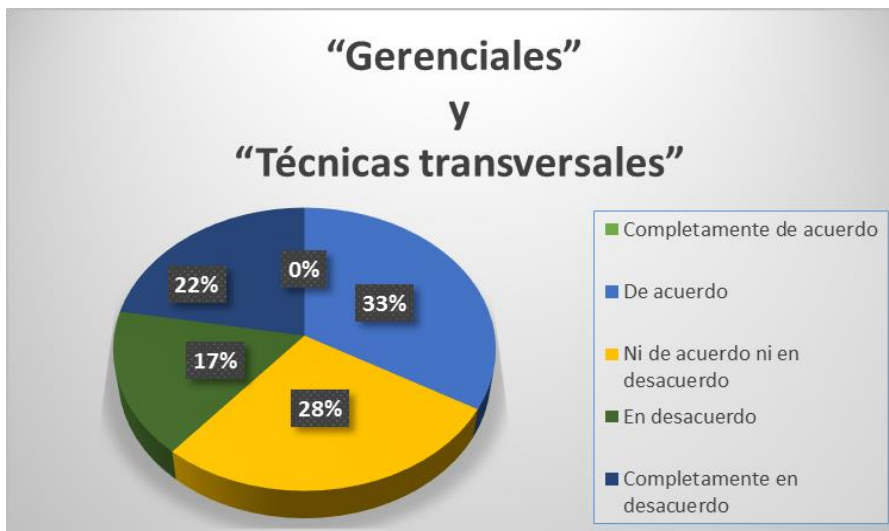
13	Es importante que la certificación tenga validez oficial para el Servicio Profesional de Carrera entre las instituciones de la Administración Pública Federal.	1	2	3	4	5
14	Me disgusta que la evaluación de capacidades sea a través de exámenes en <u>línea</u> .	1	2	3	4	5
15	Me disgusta que la evaluación de capacidades sea a través de exámenes por <u>escrito</u> .	1	2	3	4	5
16	Mediante la evaluación de capacidades se puede identificar el nivel de dominio correspondiente.	1	2	3	4	5

Elaboración propia, con base en el Manual, la Ley y el Reglamento de la SFP.

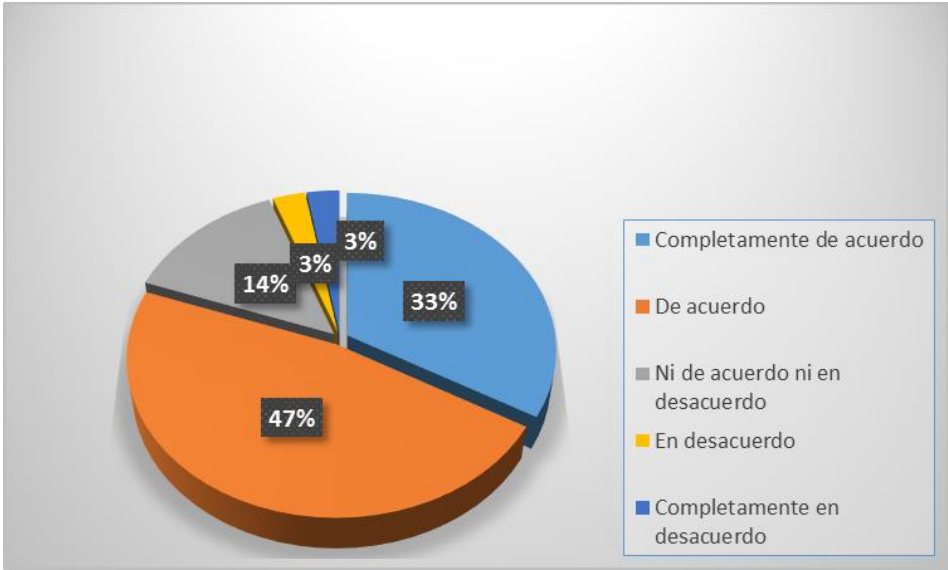
#### 4.5.5 Descripción Analítica

Durante el análisis de los cuestionarios se pudieron percibir respuestas muy generales, en las que presentaron inclinaciones por las mismas respuestas.

Los grupos de capacidades “Gerenciales o Directivas” y “Técnicas transversales” de acuerdo con la mayoría de las respuestas, ambos grupos han contribuido para mejorar su desempeño, siendo mayoría la alternativa (De acuerdo). Las capacidades “Técnicas específicas” presentan preferencias de igual manera para las alternativas (De acuerdo) y (Ni de acuerdo ni en desacuerdo).

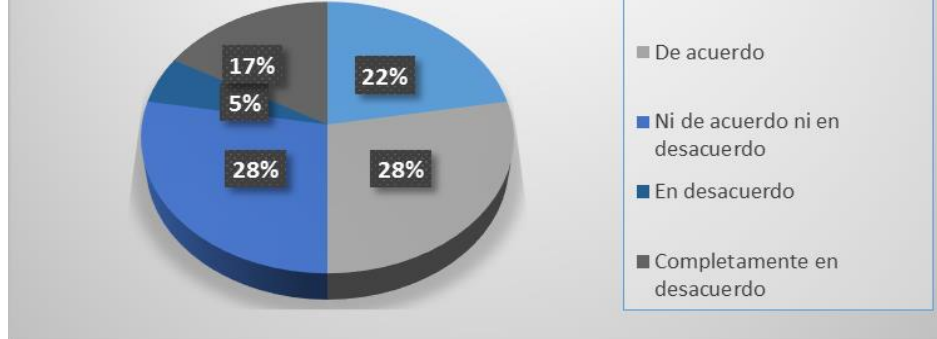


En cuanto al dominio de conocimientos y habilidades con forme a su cargo y a la comprobación de manera objetiva de los mismos, considerando la certificación como un medio para acumular puntos y así tener acceso a promociones horizontales y verticales la mayoría de las respuestas indicaron estar (Completamente de acuerdo) y (De acuerdo).



La mayoría de las respuestas consideran que están (De acuerdo) en que la dependencia, ha certificado sus capacidades bajo los criterios de calidad, confiabilidad, imparcialidad y transparencia necesarios y a su vez, otras personas mostraron indiferencia en esta afirmación, es decir, no están (Ni de acuerdo ni en desacuerdo).

## Criterios de la dependencia certificadora



El que las certificaciones sean a través de organizaciones públicas, considerando los criterios de calidad, confiabilidad, imparcialidad y transparencia necesarios, la mayoría de las respuestas mostraron estar (Completamente de acuerdo) y (De acuerdo). Sin embargo, con las organizaciones privadas de igual manera hubo inclinación por la alternativa (Ni de acuerdo ni en desacuerdo).

### “Organizaciones públicas”

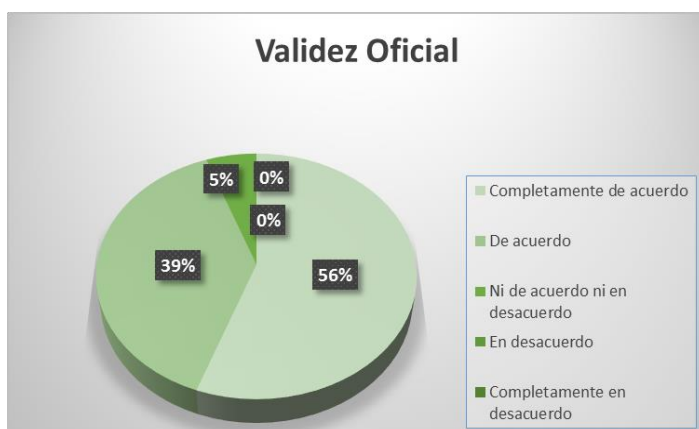
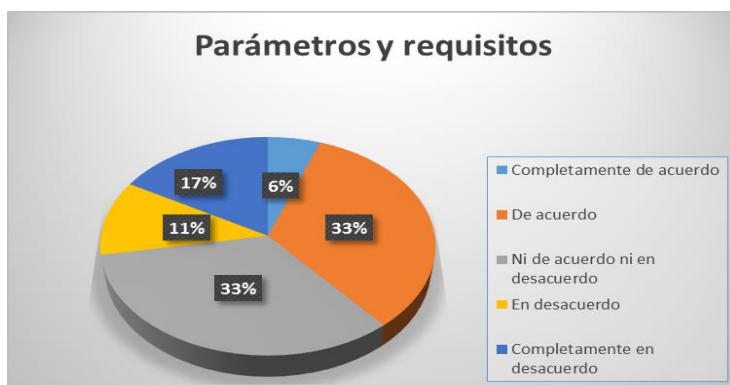


### “Organizaciones privadas”





Los servidores públicos mostraron mediante sus respuestas favoritismo por las alternativas (Completamente de acuerdo) y (De acuerdo), tomando en cuenta que la Secretaría, ha establecido de forma adecuada los parámetros y requisitos mínimos para la certificación de capacidades, la pertinencia conforme a la vigencia de una capacidad sea cada cinco años y en cuanto a la importancia de que la certificación tenga validez oficial para el SPC entre las instituciones de la Administración Pública Federal.



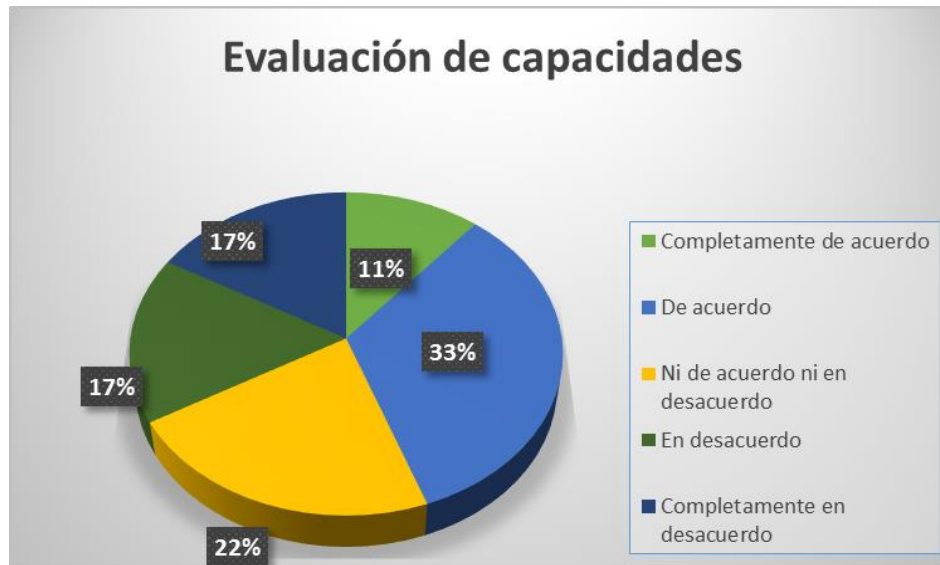
En cuanto a la evaluación de capacidades, la mayoría de las respuestas indicaron estar (De acuerdo) con la afirmación “Me disgusta que la evaluación de capacidades sea a través de exámenes en línea”, sin embargo la diferencia fue mínima, ya que también hubo preferencia por las respuestas (Ni de acuerdo ni en desacuerdo), (En desacuerdo) y (Completamente en desacuerdo) con tal afirmación.



En cuanto a la evaluación de capacidades a través de exámenes por escrito, mostraron tener preferencias por la alternativa (Ni de acuerdo ni en desacuerdo).



Mediante la evaluación de capacidades la mayoría de las respuestas eligió estar (De acuerdo) en el nivel de dominio correspondiente.



A continuación se muestra la tabla de excel en la que vacié los resultados de los cuestionarios, para ejecutar el análisis de la escala de Likert y con base en ella realicé las gráficas para apreciar de una manera más detallada los datos obtenidos.

N° de instrumentos aplicados	Preguntas																Nivel de escolaridad	Nivel jerárquico
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	Licenciatura	Jefatura de Departamento
2	4	4	4	2	2	3	3	5	1	3	4	3	2	4	5	2	Licenciatura	Jefatura de Departamento
3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	4	4	3	Bachillerato	Enlace
4	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	4	2		Licenciatura	Enlace
5	3	3	3	1	3	2	2	1	2	3	3	3	3	2	4	3	Licenciatura	Enlace
6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	Maestría	Jefatura de Departamento
7	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	4	2	2		Licenciatura	Jefatura de Departamento
8	2	2	2	1	1	1	1	3	3	1	4	2	1	1	2	4	Licenciatura	Enlace
9	5	5	5	2	2	4	4	2	1	1	2	1	1	4	1	3	Doctorado	Subdirección de área
10	4	4	4	2	2	2	2	3	2	2	3	2	1	3	3	2	Bachillerato	Enlace
11	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	5	1	1	5	5	1	Licenciatura	Subdirección de área
12	5	5	5	1	1	1	1	5	5	1	5	1	1	5	5	5	Licenciatura	Subdirección de área
13	2	3	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	3	3	1	Licenciatura	Jefatura de Departamento
14	5	5	5	1	1	2	2	5	2	2	5	1	1	5	1	2	Licenciatura	Subdirección de área
15	4	4	4	2	2	1	1	2	1	3	3	1	1	2	3	4	Licenciatura	Subdirección de área
16	3	3	3	5	5	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	Bachillerato	Enlace
17	2	2	1	2	3	2	3	1	1	3	2	2	2	3	3	4	Licenciatura	Subdirección de área
18	5	5	5	1	1	1	1	4	4	1	3	1	1	1	4	5	Licenciatura	Dirección de área

Completamente de acuerdo	0	0	1	6	6	6	6	4	6	6	1	8	10	2	2	2
De acuerdo	6	6	5	10	9	8	7	5	7	6	6	7	7	4	2	6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	5	5	1	2	3	4	5	3	6	6	3	1	4	6	4
En desacuerdo	3	3	3	0	0	1	1	1	1	0	2	0	0	4	4	3
Completamente desacuerdo	4	4	4	1	1	0	0	3	1	0	3	0	0	4	4	3

Alternativas	Valor
Completamente de acuerdo	1
De acuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	4
Completamente desacuerdo	5

Elaboración propia, con base en los datos obtenidos de los cuestionarios de investigación.

En este capítulo se presentaron aspectos generales a favor de la introducción de un servicio profesional de carrera. A su vez, se buscó comprender los factores en la introducción de este sistema en México.

Es importante reconocer que la aprobación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera significó un gran paso en México, ya que ahora las prácticas clientelares, se pueden identificar y anteriormente eran vistas como algo normal.

En un principio la reforma fue concebida como un punto para la profesionalización de las áreas en la Administración Pública en nuestro país, sin embargo, su instrumentación ineficaz ha ocasionado cuestionamientos tanto de su progreso, como de su misma existencia. En la medida en que el SPC no se efectuó como estaba programado, no ha logrado reforzar la capacidad de gobernabilidad democrática, como se había considerado en un principio.

Es importante enfocarse primero en metas de legalidad, honestidad, mérito lo cual permite brindar procesos hacia los ciudadanos para un trato equitativo.

También fueron considerados los resultados obtenidos de los cuestionarios y de la entrevista, en los que se muestran dos visiones totalmente distintas en cuanto al subsistema de capacitación y certificación de capacidades, desde la mirada de los que son certificados y desde la participación en la aplicación de los procesos.

## REFLEXIONES FINALES

En la implantación del SPC, está de por medio todo un modelo prescriptivo, así como una serie de normas, procedimientos, rutinas, hábitos y valores, los cuales han impactado en la forma de administrar al personal, así como en los comportamientos de los servidores públicos y de los ciudadanos.

Es importante tomar en cuenta los problemas institucionales, estructurales, procedimentales, administrativos, los cuales se tienen que superar para el establecimiento del Servicio Profesional de Carrera, para ello se requieren reformas de fondo, que le competen al ámbito político, administrativo y social, que impacten en los comportamientos, creencias y hábitos de los servidores públicos y en la sociedad de forma general.

El subsistema de capacitación y certificación requiere que las necesidades de las dependencias sean atendidas de manera oportuna, ya que si no es así los exámenes de certificación se convierten en un trámite burocrático más.

Con respecto a la capacitación y desarrollo de los funcionarios, no se registraron restricciones significativas en cuanto a utilizar programas electrónicos, lo cual indica que se han ido adaptando a los recursos digitales (cursos virtuales) sin embargo, es importante buscar un equilibrio con los cursos presenciales, y a su vez garantizar que ambos sean de calidad.

Existen diferentes perspectivas al analizar los resultados tanto de los cuestionarios aplicados a los servidores públicos de los distintos niveles que están inmersos en el SPC, así como también en la entrevista aplicada al Subdirector de Formación.

Mientras en los cuestionarios se ve reflejada la importancia que le dan a los grupos de capacidades para mejorar su desempeño y de igual manera la importancia para tener promociones horizontales y verticales, por otra parte el Subdirector de Formación indica que en realidad no contribuye al mejoramiento

de sus funciones y que sólo se ha vuelto un requisito más para permanecer en la DGDHO.

Por lo tanto, la implementación del SPC para la administración pública en México es aún un proyecto con retos por afrontar, ya que no solo es posible contar con sistemas que incluyan procesos rigurosos de selección, formación y capacitación.

Al respecto, es importante considerar que estos procesos no podrían contar con resultados satisfactorios si no se contempla la preocupación por la constante y rigurosa formación profesional y de igual manera por el fomento de valores éticos en los ciudadanos, aún desde antes de su ingreso al servicio público.

## Fuentes de Información

- Álvarez, L. y De la O, C. . (2005). *Evaluación y certificación de competencias laborales en México. El caso de las dependencias del gobierno federal*. Consultado el 30 de Marzo de 2015 en:  
<http://www.ejournal.unam.mx/rca/216/RCA21602.pdf>
- Arias, G. y Heredia, E. (2006). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Ball, Stephen. J. . (1989). *La micropolítica de la escuela: hacia una teoría de la organización escolar* . México: Paidós.
- Becker, G. (1983). *El capital humano. Un análisis teórico y empírico referido fundamentalmente a la educación*. Madrid: Alianza.
- Briceño, M. (2010). *Apuntes del CENES*. La educación y su efecto en la formación del capital humano y en el desarrollo económico de los países. Consultado el 10 de Septiembre de 2015 en:  
[dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3724527.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3724527.pdf)
- Castro, A; y Nader, M. (13 de Septiembre de 2015). *Estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional. Un estudio comparativo en población civil y militar*. Obtenido de <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N82-3.pdf>
- Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. (s/a). (CINTERFOR). Obtenido de Conceptos básicos de competencias laborales. Consultado el 31 de Marzo de 2015 en:  
[http://cmap.upb.edu.co/rid=1133967433770\\_979963846\\_282/Competencias%20Laborales%20OIT.pdf](http://cmap.upb.edu.co/rid=1133967433770_979963846_282/Competencias%20Laborales%20OIT.pdf)
- Charria, O. Sarsosa, P. Uribe, R. López. L. y Arenas, O. (2011). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Consultado el 25 de septiembre de 2015 en:  
<http://www.redalyc.org/pdf/213/21320758007.pdf>

- Chiavenato. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- CIDEC. Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones. (s/a). *Competencias Profesionales. Enfoques y Modelos a Debate*. Consultado el 03 de octubre de 2015 en:  
[http://www.oei.es/etp/competencias\\_profesionales\\_enfoques\\_modelos\\_debate\\_cidec.pdf](http://www.oei.es/etp/competencias_profesionales_enfoques_modelos_debate_cidec.pdf)
- De Luna Noyola, A. . (2008). *Gestión por competencias laborales en la administración pública* . México: Trillas.
- Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano. (1789). Consultado el 11 de octubre de 2015 en:  
<http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/derhum/cont/30/pr/pr23.pdf>
- Díaz, A. (1997). *La estrategia de México para la formación y capacitación basada en competencia laboral*. Consultado el 02 de septiembre de 2015 en:  
[http://www.oei.es/etp/formacion\\_basada\\_competencia\\_laboral.pdf](http://www.oei.es/etp/formacion_basada_competencia_laboral.pdf)
- Fermoso, E. . (1997). *Manual de economía de la educación*. Madrid : Narcea.
- Fraser, R. . (1990). *La formación de un entrevistador. Historia y fuente oral*.
- Frausto, M. (2000). *CONOCER: Consejo de Normalización y Competencia Laboral*. México.
- Fundación Universitaria de las Palmas. (2012). *Competencias Profesionales*. Consultado el 12 de septiembre de 2015 en:  
[http://www.empleofulp.es/sites/default/files/Competencias\\_profesionales.pdf](http://www.empleofulp.es/sites/default/files/Competencias_profesionales.pdf)
- García López. (s/a). *El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones*. Consultado el 20 de octubre de 2015 en:  
<http://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.pdf>



- García Martínez, R. (2014). *La investigación científica. Metodología de la investigación. Ciencias sociales*. México: Trillas.
- González, M y González, T. (2008). *Revista Iberoamericana de Educación. N.º 47*. Obtenido de Competencias Genéricas Y Formación Profesional: <http://www.rieoei.org/rie47a09.pdf>
- Guzmán, J.L. (2004). *Profesionalización del Servidor Público en México: Un estudio de caso en el Municipio de las Margaritas 1999-2003*. México: IPN.
- Hernández, F. B. (2006). *Metodología de la Investigación* . México: McGraw-Hill.
- Knobel, M. y Lankshear. (2005). El análisis de los datos hablados . En M. y. Knobel, *Maneras de ver: el análisis de los datos en investigación cualitativa* (págs. 73-155). México: Centro Pedagógico Durango.
- Kvale, S. (2011). Realización de una entrevista. En S. Kvale, *Las entrevistas en investigación cualitativa* (págs. 79-94). Madrid: Morata.
- Méndez, J. . (2012). *El Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal*. El Colegio de México. Consultado el 04 de noviembre de 2015 en:  
<http://redaccion.nexos.com.mx/wp-content/uploads/2012/08/Jose-Luis-Mendez-el-SPC.pdf>
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Consultado el 31 de Marzo de 2015 en:  
[http://www.oei.es/etp/competencia\\_laboral\\_sistemas\\_modelos\\_mertens.pdf](http://www.oei.es/etp/competencia_laboral_sistemas_modelos_mertens.pdf)
- Mota, A. (2008). *Consejo de ciencia y tecnología del estado de Guanajuato*. Competencias profesionales como eje articulador entre el ámbito laboral y educativo. Consultado el 25 de septiembre de 2015 en:  
[http://concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/39062008\\_COMPETENCIAS\\_PROFESIALES\\_COMO%20EJE\\_ARTICULADOR.pdf](http://concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/39062008_COMPETENCIAS_PROFESIALES_COMO%20EJE_ARTICULADOR.pdf)

- Münch, L. (2005). ¿Qué es la Administración del capital humano? En L. Münch, *Administración del capital humano. La gestión del activo más importante de la organización* (págs. 11-31). México: Trillas.
- Pardo, M. (2005). *El Servicio Profesional de Carrera en México: de la tradición al cambio*. Consultado el 30 de octubre de 2015 en:  
<http://www.redalyc.org/pdf/599/59911177002.pdf>
- Ramírez, C. (2014). La educación por competencias: Rostro de la nueva política educativa. En C. Ramírez, *Reelaborar la identidad docente para formar en competencias* (págs. 73-83). México: Itaca y Universidad Pedagógica Nacional.
- Rodríguez, C. y. (2007). *Competencias laborales*. Consultado el 05 de octubre de 2015 en: <http://www.redalyc.org/pdf/292/29212107.pdf>
- Secretaría de la Función Pública. (2006). *Ley del servicio profesional de carrera en la Administración Pública Federal*. Consultado el 20 de marzo de 2015 en:  
<http://www.trabajaen.gob.mx/info/leySPC.pdf>
- Secretaría de la Función Pública. (2010) *Manual del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*. Consultado el 12 de febrero de 2015 en:  
[http://www.trabajaen.gob.mx/info/manual\\_adm\\_spc\\_29\\_08\\_11.pdf](http://www.trabajaen.gob.mx/info/manual_adm_spc_29_08_11.pdf)
- Secretaría de la Función Pública. (2007). *Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*. Consultado el 27 de febrero de 2015 en:  
<http://www.trabajaen.gob.mx/info/ReglamentoSPC.pdf>
- Sepúlveda, P; Lagomarsino, B; Bahamondes, C; y Romero, O. (2006). “*Estilos de Gestión y Administración en Educación Municipalizada Asociados con Estrategias del Cpeip para Formación Continua del Profesorado*”. Consultado el 10 de Septiembre de 2015 en:

[http://www.rmm.cl/usuarios/pponce/doc/200704241330070.ucsh\\_informe\\_final\\_no\\_v\\_2006.pdf](http://www.rmm.cl/usuarios/pponce/doc/200704241330070.ucsh_informe_final_no_v_2006.pdf)

Tejada, F. y Navío, G. (s/a). *El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: Una mirada desde la formación*. Grupo CIFO, Universidad Autónoma de Barcelona, España. Consultado el 28 de septiembre de 2015 en: <http://www.rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf>

Torres, C. (1993). *Algunos elementos para la capacitación*. Perfiles Educativos. Consultado el 15 de Marzo de 2015 en:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13206202>

Vargas, Z. (2001). *Capacitación y Empleo*. Panamá: CINTERFOR.

Villalobos, M. y Pedroza, F. (2009). *Tiempo de educar. Perspectiva de la teoría del capital humano acerca de la relación entre educación y desarrollo económico*. Consultado el 12 de Septiembre de 2015 en:  
<http://www.redalyc.org/pdf/311/31112987002.pdf>

Werther, Jr., William B. y Davis, Keith,. (1998). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill.

Werther, W y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas*. México: McGraw Hill.

Zapata, Oscar. (2005). *Metodología de la investigación (Para elaborar tesis e investigaciones socioeducativas)*. México: Editorial Pax México.

Zayas, A. y Cabrera, F. (2006). *Liderazgo empresarial*. Consultado el 13 de octubre de 2015 en:

<http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/archivos/Articulo/Liderazgo%20empresarial.pdf>

## ANEXO 1

### • Guía de entrevista

#### Preparación

- Establecer la fecha, lugar, hora,
- Probar aplicación de grabación, carga suficiente y volumen de dispositivo.
- Cuaderno de notas y pluma

TEMA: Experiencia sobre la certificación de capacidades, a lo largo de la trayectoria laboral del personal que está dentro del SPC.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN: ¿Cómo se conforma la experiencia que ha tenido el personal de la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización, ante la Certificación de Capacidades?

OBJETIVO ENTREVISTA: Caracterizar la trayectoria laboral, considerando la Certificación de Capacidades del SPC.

¿Cuál es su grado de estudios?

¿Qué lo motivó a elegir esa carrera?

¿En dónde estudió?

¿Ha tomado cursos? ¿Cuáles?

¿Cuáles han sido sus empleos anteriores?

¿En alguno de ellos estuvo inmerso en procesos de capacitación y certificación?  
(De qué manera)

¿Qué importancia le proporcionaban a la capacitación y certificación, en sus empleos anteriores?

¿Cómo se integró a la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización?  
(preguntar fecha)

¿Cómo ocupó el cargo de subdirector? (preguntar fecha)

¿Qué perspectiva tiene sobre la capacitación y certificación de capacidades?

¿De qué forma se determinan las capacidades profesionales?

¿Cómo contribuyen los expertos y los servidores públicos en la descripción de capacidades profesionales?

¿Cómo se estructura el inventario de capacidades?

¿Qué herramientas de evaluación se han utilizado para la certificación de capacidades profesionales?

¿Cuáles son las ventajas y desventajas al apoyarse en órganos evaluadores externos e internos?

¿Qué tipo de medidas se han llevado a cabo cuando la dependencia no cuenta con herramientas para evaluar las capacidades?

¿Cómo está integrado el órgano certificador?

¿Cuáles son las características de la descripción de la competencia o aprendizaje adquirido para aplicar el sistema de homologación?

¿En qué consisten las evidencias de capacidades profesionales de desarrollo administrativo y calidad? (libre designación)

En función de lo que estudió, el lugar donde actualmente trabaja y las actividades que realiza, ¿Son acordes con los conocimientos y habilidades que estudió?  
¿Cumplen sus expectativas?

¿De qué forma ha influido la certificación de capacidades para lograr el cumplimiento de sus funciones, como subdirector?

¿Cuál ha sido la mayor dificultad a la que se ha enfrentado ante la certificación de capacidades?

¿Qué aspectos le gustaría cambiar del proceso de Certificación de capacidades?

## ANEXO 2

### Entrevista Transcrita



#### Contexto del desarrollo de la entrevista

- ❖ Lugar: Mampara del Subdirector de Formación
- ❖ Hora: 16:30 pm
- ❖ Duración de la entrevista: 35 minutos
- ❖ Observaciones: El subdirector siempre mostró amabilidad y disponibilidad para apoyarme en cuestiones académicas.

Se presentaron pequeñas interrupciones de ruidos y platicas de otras personas cercanas.

**L:** Hola Licenciado **E:** Hola Leo

**L:** Actualmente estudio en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), estoy cursando octavo semestre de la Licenciatura en Administración Educativa, la entrevista forma parte de mi proyecto de tesis. El objetivo principal de esta entrevista es caracterizar el subsistema de capacitación y certificación del Servicio Profesional de Carrera.

La información será considerada únicamente para fines académicos.

**E:** Pues adelante, vamos a tratar de terminar

**L:** Bien, ¿Cuál es su grado de estudios?

**E:** Licenciatura y mi carrera es Administración

**L:** ¿En dónde estudió?

**E:** En la UNAM

**L:** ¿Qué lo motivó a elegir esa carrera?

**E:** Mm qué fue lo que me motivó a elegir esta carrera, no había otra, este en el momento en que elegí la carrera pensé que era la que mayor oportunidad de trabajo es la que me iba a dar.

**L:** ¿Ha tomado cursos? ¿Cuáles?

**E:** Hee si muchos

**L:** ¿Cuáles han sido los más relevantes?

**E:** Administración de la capacitación, fue en la plataforma de la Secretaría del Trabajo.

**L:** ¿Qué otro curso?

**E:** Gestión del conocimiento, ese lo tomé en una plataforma también que se llama CEDDET, ahí tome otro que se llama Innovación en la Administración Pública y otro el manejo de aulas virtuales.

**L:** En cuanto a su experiencia laboral, ¿Cuáles han sido sus empleos anteriores?

**E:** Antes de SEMARNAT, estuve, estuve como director en una escuela de inglés (Quick Learning) aproximadamente un año, este antes de eso estuve como auditor en el órgano interno de control de FONACOT.

**L:** ¿En alguno de ellos estuvo inmerso en procesos de capacitación y certificación? ¿De qué manera?

**E:** Bueno, en la escuela de inglés si, llevábamos un proceso de capacitación en materia de inglés específicamente.

**L:** Entonces, ¿de qué manera?

**E:** Era Administración, básicamente, en toda la escuela desde programar los horarios de todos, maestros hasta los pagos de los servicios de la sucursal, si era bastante.

**L:** Y de qué forma estuvo inmerso

**E:** mmm bueno ahí lo que me tocaba, en el directorio tenía que actualizar los horarios de los maestros, o sea me tocaba administrar esa parte e ir distribuyendo a los alumnos que se van inscribiendo con cada maestro, verificar que el plan de capacitación, o el plan de la materia, me tocaba supervisar a los maestros, era básicamente lo que hacía, no me tocó dar clases, este la parte de generar los programas de estudio.

**L:** ¿los maestros, se certificaban o capacitaban?

**E:** si, si si los maestros para poder dar clases tenían que obtener una, es que no sé si era certificación, pero era equivalente al examen Toefl de la embajada de Estados Unidos, ellos lo tenían que acreditar, digo si lo acreditaban no les daban un certificado, pero se consideraba para poder dar clases y pasar a la siguiente etapa.

**L:** Y ¿cuál era la siguiente etapa?

**E:** La capacitación para que les enseñaran la metodología de inglés y ya una vez que pasaban la capacitación ya podían dar clases.

**L:** desde su perspectiva ¿Qué importancia le daban a la capacitación y certificación en sus empleos anteriores?

**E:** Bueno, en la escuela de inglés si era muy, muy importante porque no podíamos poner a un maestro frente a un grupo si no acreditaba su capacitación y toda la metodología que ocupaba la empresa.

**L:** Y en sus otros empleos ¿qué importancia le daban?



**E:** Mientras estuve en FONACOT y en los otros, la capacitación era como un requisito y nada más, que no era tan importante, no como aquí y antes de eso no lo veíamos así.

**L:** ¿Cómo se integró a la DGDHO?

**E:** Fue a través de un concurso, pero en otra posición, en otra subdirección que veía ahí programas que no eran vinculados directamente a la capacitación, veía la cultura y clima organizacional, veía planes de carrera y bueno después de estar ahí, como un año me vine por movimiento lateral a la Subdirección de Formación.

**L:** ¿En qué año ingresó y en qué año fue el movimiento lateral?

**E:** mmm ingresé a la SEMARNAT, en finales de 2009 y estuve en esa subdirección hasta el 2010, yo creo que fue en marzo de 2011 cuando me pasé para acá.

**L:** ¿Qué perspectiva tiene sobre la capacitación y la certificación de capacidades?

**E:** La capacitación, bueno es que la capacitación son: general y otra con fines de certificación, la general digamos en esa no tenemos problemas esa es de acuerdo con el DNC, lo que hemos tenido problemas y considero que debe mejorar el SPC es en la certificación, actualmente lo que mide la certificación es más conocimiento, es decir, tú estudias un manual en algún tema, lo estudias y sobre ese te hacen preguntas, pero eso no te califica lo que dice el artículo 52 de la ley del SPC, es que debes demostrar que estás apto para el trabajo y que estas apto para el trabajo, no solo es demostrar con conocimiento, también debes demostrar que tienes las habilidades y la aptitud para estar en ese puesto, la certificación como está actualmente no mide las habilidades y las aptitudes, sólo mide conocimiento, pero hay muchas personas que a la mejor pueden hacer muy bien su trabajo, pero no lo pueden demostrar en un examen de conocimientos, entonces creo que es en donde viene la parte de mejorar la certificación, a lo mejor existe una evaluación que pudiera medir conocimientos, habilidades y

aptitudes en tu lugar de trabajo, quizá en un futuro va a avanzar hacia allá, pero por ahora es en donde falla.

**L:** ¿De qué forma se determinan las capacidades profesionales?

**E:** Esté, cuando sé, cuando se hace un puesto, se hace un perfil de ese puesto que contiene sus objetivos generales y específicos y las funciones de ese puesto, he las capacidades profesionales se asignan con base en los, bueno en el objetivo general y en las funciones que tiene ese puesto, el que lo asigna es el titular de la Dirección General en donde está ese puesto, el superior jerárquico determina de un catálogo que tenemos, actualmente, si no mal recuerdo tenemos 48 capacidades y de ese catálogo con base en las funciones se deben asignar tres a cada puesto, entonces de las que tenemos vigentes le asignamos tres a cada puesto.

**L:** ¿Cómo contribuyen los expertos y servidores públicos en la descripción de capacidades profesionales?

**E:** ok, es una parte, en la descripción de capacidades profesionales los expertos, esté pues son una parte importante porque ellos son los que hacen la descripción de la capacidad y la bibliografía, los temas, incluso ellos elaboran una herramienta de evaluación.

**L:** Entonces, los expertos, ¿son externos?

**E:** No, son internos, son designados por el titular de la unidad dueña de la capacidad porque has de cuenta, ahorita todas las capacidades se llaman profesionales, pero las seguimos dividiendo en capacidades gerenciales que son capacidades que le aplican a todos los puestos y a todos los niveles, lo que diferencia a uno y a otro es el nivel ya sea básico, intermedio y avanzado, después hay otras capacidades que le tocan al mismo puesto en diferentes unidades, por ejemplo: adquisiciones, hay un enlace de adquisiciones en todas las Unidades, la de servicios generales, recursos humanos y ya tenemos otras específicas que esas nada más le aplican normalmente a una determinada unidad,

entonces, los expertos son designados de personal de esa unidad, como ellos hacen la descripción de capacidades, hacen el material, bueno, las herramientas, su pago o digamos su premio, es que acreditan la capacidad por ser expertos, pero ellos son los que deben determinar cómo esa capacidad aplica en esa unidad, entonces su participación es muy, muy importante porque ellos son los que determinan. Nosotros como Dirección General somos como una guía, los acompañamos en que apliquen la metodología correcta, pero el tema lo desarrollan ellos.

**E:** Y ahorita tenemos en proceso cursos en línea y están para todas las delegaciones, bueno tenemos dos plataformas, una es nuestra y ahí si tengo acceso como administrador, entonces sí puedo modificar, corregir y todo eso, pero hay otros cursos que nos dio PROFEPA que es un organismo del sector, entonces ellos tienen su propia administración y ahí son poco más complicado porque los problemas que nos mandan yo se los tengo que mandar a PROFEPA y luego en lo que nos contestan, y bueno lo tenemos que hacer así porque nos faltaban todavía horas de capacitación y ellos tenían cursos que nos interesan, cursos generales y que no habíamos contemplado, normalmente cada quien contrata a su propia capacitación, pero bueno, ahora si tuvimos que depender de ellos, pero si es un poquito tedioso porque en nuestra plataforma me dicen: tenemos un problema y yo ya entro, veo y lo corrijo, pero en la de PROFEPA no, no tenemos acceso como administradores, entonces es un poquito más complicado.

**L:** En cuanto a la inscripción ¿Cómo se estructura el inventario de capacidades?

**E:** Como te comentaba, bueno, cada puesto tiene tres capacidades, actualmente ya todas son profesionales, entonces la normatividad nos pide que cada una debe de tener tres capacidades profesionales, pero ya en el interior, como nosotros las coordinamos o las clasificamos, todos los puestos deberían tener por lo menos una gerencial, porque todos los puestos, ahí tenemos cinco capacidades gerenciales que es: enfoque a resultados, planeación estratégica, integración del capital humano, dirección y gerencia y solución de conflictos, entonces los puestos, todo tienen que ver de alguna manera ya sea uno u otro nivel con alguna

de esas cinco capacidades, bueno, lo que establecimos fue que al menos una de esas deberían de tener todos los puestos, máximo dos, entonces sí, todos los puestos de la Secretaría tienen por lo menos dos capacidades gerenciales, la otra o las otras dos pueden ser transversales o específicas dependiendo de la complejidad del puesto, entonces, hay algunas áreas por ejemplo los de calidad del aire, ellos ponen una gerencial y dos capacidades específicas, entonces, ahí se asignan con forme a las funciones, hay áreas como te digo más específicas, entonces, tienen una o dos de calidad del aire y la otra o las otras transversales, entonces, es así como tenemos igual el catálogo, tenemos 48 capacidades, así se compone nuestro catálogo, lo que tenemos que ir haciendo es, bueno, los expertos tienen entre sus funciones, revisar la capacidad para que no se vayan des actualizando, cuando eso sucede nos tienen que avisar y se tiene que hacer un proceso que se llama actualización de capacidades, revisar que es lo que ya no está vigente y así nosotros la mandamos a Función Pública y éste y ya, nos cambian el código, nos la validan y ya podemos seguir evaluando, pero es así como hemos actualizado nuestro catálogo.

**L:** En cuanto a las herramientas de evaluación ¿Cuáles son las que se han aplicado para la certificación de capacidades profesionales?

**E:** Ok, todas las capacidades tienen su herramienta de evaluación, cuando hacemos una capacidad, debe tener ciertos requisitos, uno de ellos es su herramienta de evaluación, porque si no, no lo podríamos calificar, ya como un requisito.

**L:** Por lo regular, ¿Cuáles son las que se aplican?

**E:** El mayor porcentaje, yo le calculo en un 60% las gerenciales, luego de ahí vienen las transversales que son entre 15% y 20% y el resto son específicas y de las gerenciales la que más está aplicada es enfoque a resultados.

**L:** Entonces, ¿de qué manera se llevan a cabo las evaluaciones?

**E:** Son a través de una, bueno, cuando hacen la descripción de la capacidad, hacen un banco de preguntas, pero varía dependiendo de la capacidad, pero el mínimo que deben de tener en ese banco son 40 y máximo 80, el experto tiene que hacer la pregunta y con sus respectivas respuestas, tiene que generar cuatro, tres que son falsas y una que sea verdadera, a eso le llamamos banco de preguntas, posteriormente, contratamos a un órgano evaluador externo que es quién sube a su sistema ese banco de preguntas y el evaluado servidor público, entra cuando solicita su inscripción, entra a la plataforma del sistema del organismo evaluador y contesta 40 preguntas, las cuales le pueden salir de manera aleatoria, o sea si en la herramienta nada más tengo 40, son las mismas que le van a salir, normalmente pedimos 80, si la capacidad tiene 80 reactivos van a salir de manera aleatoria 40 y a la otra persona que está a su lado otras 40 diferentes, digo se van a repetir algunas, pero no en el mismo orden y en algunos casos serán preguntas totalmente diferentes.

**L:** Bien, ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas al apoyarse en órganos evaluadores internos y externos?

**E:** De apoyo externo que es el órgano evaluador, la ventaja es que le da transparencia, no es la Secretaría quien evalúa, es un tercero, entonces, eso le da una confiabilidad y transparencia, la desventaja son los costos y la ventaja de utilizar expertos internos, por ejemplo para el desarrollo y todo eso, ellos dominan el tema, no gastas en la descripción de capacidades, pero si corres un riesgo, aunque firman una carta de confidencialidad en donde se estipula que la información no la pueden difundir, pues se queda ahí la posibilidad de que alguno de ellos pueda decirle a algún compañero: oye estas son las preguntas, aunque cuando están las sesiones de elaboración no pueden llevarse documentación en ese sentido, esa es la desventaja, otra ventaja es que no se encuentran a otros expertos externos en esos temas, más que en la Secretaría, voy a poner el ejemplo de calidad del aire, los expertos sólo están en SEMARNAT, no los van a encontrar en una Universidad ni nada, entonces el personal siempre está actualizado.

**L:** ¿Qué tipo de medidas se han llevado a cabo cuando la dependencia no cuenta con herramientas para evaluar las capacidades?

**E:** Ok, cuando eso llegará a suceder, porque la herramienta de evaluación esta des actualizada lo que se hace es cambiar la capacidad que ya se tiene asignada, digo nos ha pasado una vez nada más, porque cuando hacen la capacidad, hacen la herramienta, pero si por alguna razón me presento y no tengo herramienta, bueno, la ley dice que le tengo que notificar al CTP y ya el determinará que se le cambie esa capacidad por una que si tenga esa herramienta y que esté alineada a su función.

**L:** ¿Cómo está integrado el órgano certificador?

**E:** Hay dos en el proceso de evaluación, el órgano evaluador que es el externo y el órgano certificador nada más es el que valida los resultados y en este caso nada más es una persona, es el Director General, muchos confunden que el órgano certificador es el CTP, pero no, el comité sólo toma conocimiento de los resultados, quien certifica que los resultados con el órgano evaluador sean correctos es, el Director General, entonces él es el órgano certificador.

**L:** ¿Cuáles son las características de la descripción de la competencia o aprendizaje adquirido para aplicar el sistema de homologación?

**E:** No lo hemos aplicado en la Secretaría, pero como establece la normatividad, como la finalidad del artículo 54 es demostrar que tienes los conocimientos para desarrollar tu trabajo, si tú estudiaste licenciatura, maestría, doctorado y ves el tema de la capacidad que tienes asignada tendrías que mandar los elementos, el CTP evaluaría los elementos que son descripción, forma de calificar las certificaciones y diría: este curso o este diplomado que tomé lo voy a homologar a la capacidad de enfoque a resultados porque los temas que vienen o algunos de los temas cumplen con lo que son la descripción, entonces te lo tomo como acreditado, pero es el CTP quien determina eso, pero no lo hemos hecho, aquí no se ha aplicado.

**L:** ¿En qué consisten las evidencias de capacidades profesionales de desarrollo administrativo y calidad?

**E:** Lo que pasa es que hay diferentes puestos, los que empiezan desde enlace hasta Director General, los de enlace cuando entran y ganan su concurso, no son titulares luego luego, a diferencia de los jefes de departamento hacía arriba, todos esos si, con los de enlace su primer año es considerado como libre designación y bueno con la ley que entró en vigor en 2005 y establecía que todos los puestos se iban a concursar, pero cuando entró en vigor ya habían personas ocupando los puestos, entonces en un artículo transitorio estableció que las personas que ya estuvieran ocupando un puesto del SPC, les iba a dar oportunidad la ley para que siguieran y en cinco años obtuvieran su nombramiento como titular y bueno si no lo tenían, entonces si tenían que dejar el puesto y concursarlo, eso se hacía con la finalidad de respetar sus derechos laborales y podía darse el caso de que alguien que estuviera en ese puesto ya ocupándolo no reuniera los requisitos, pero si cumplía se le podía dar el nombramiento, los requisitos que estuvieron funcionando en aquel tiempo, bueno, este proceso acabó en 2010 y era que acreditarán las capacidades profesionales que tenían y bueno, en ese tiempo no se llamaban profesionales, eran las capacidades que tenían asignadas a su puesto y eran capacidades técnicas, gerenciales y transversales, en algunos casos eran seis y en algunos casos eran cinco las que tenían que acreditar, además de otros requisitos, debían de tomar un curso que se llamaba nociones generales de la administración pública y aprobar su evaluación del desempeño, o sea cumpliendo esos requisitos se les daba su nombramiento como titular del SPC, pero ese proceso ya acabó, cuando en 2010 cuando estaban todos los servidores públicos que obtuvieron sus boletos, bueno sus puntos, que todos lo hicieron, entonces en caso de que no lo hubieran hecho se sacaba a concurso su plaza, pero en este caso todos lograron.

**L:** En cuanto al ámbito personal en función de lo que estudió, el lugar donde actualmente trabaja y las actividades que realiza, ¿son acordes con los conocimientos y habilidades que estudió? ¿Cumplen sus expectativas?

**E:** Si, si digo la ventaja de la administración es que el proceso administrativo abarca cualquier cosa de la vida, entonces en todas las actividades controlas, diriges, supervisas, pero también en administración vemos una parte de recursos humanos, entonces también tiene que ver directamente mi trabajo con lo que estudié, y bueno la desventaja de la administración es que durante la carrera ves bastantes temas, por ejemplo, yo vi desde finanzas, contaduría, entonces lo que ves es un poco de todo, así que ya es en la práctica en donde te involucras en un tema en específico, por ejemplo en la capacitación, y aunque en la carrera si vi capacitación y recursos humanos, que los lleve dos semestres, aun así realmente lo que aprendí ya fue en la práctica.

**L:** ¿De qué forma ha influido la certificación de capacidades profesionales para lograr el cumplimiento de sus funciones como subdirector?

**E:** Te voy a ser sincero, actualmente se ha convertido la certificación en un solo requisito para mantenerte en el puesto, pero así como te digo que está actualmente no ayuda a verificar que realmente estás haciendo bien tu trabajo.

**L:** Entonces ¿Cuál ha sido la mayor dificultad a la que se ha enfrentado ante la certificación de capacidades profesionales?

**E:** Como certificador la principal dificultad ha sido la desactualización de las capacidades, algunas se modifican muy muy rápido y cuando ya las estás aplicando, digamos no son lo actual y constantemente se deben estar verificando que estén actualizadas, porque se hace un proceso de aprobación mediante función pública. Y yo como servidor público mi principal problema es que sientes que es como cumplir con un requisito nada más, no sientes que te ayuda.

**L:** La entrevista ha concluido, le agradezco su colaboración.

¿Desea hacer algún comentario?

**E:** No, Espero que te sirva y disculpa la tardanza.

**L:** Si, gracias, lo comprendo y no se preocupe.



## ANEXO 3

### Codificación de la Entrevista

ENTREVISTADO	FORMACIÓN ACADÉMICA	ACTUALIZACIONES	EXPERIENCIA LABORAL	CAPACITACIÓN Y/O CERTIFICACIÓN EN LOS EMPLEOS ANTERIORES	INTEGRACIÓN A LA DGDHO	CARGO ACTUAL	CAPACITACIÓN Y CERTIFICACIÓN
Subdirector de Formación	Licenciatura en Administración, de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). (pp.118-119)	Administración de la capacitación, fue en la plataforma de la Secretaría del Trabajo. Gestión del conocimiento, ese lo tomé en una plataforma también que se llama CEDDET, ahí tome otro que se llama Innovación en la Administración Pública y otro el manejo de aulas virtuales. (p.119)	...estuve como Director en una escuela de inglés (Quick Learning) aproximadamente un año, antes de eso estuve como auditor en el órgano interno de control de FONACOT. (p.119)	...en la escuela de inglés si era muy, muy importante porque no podíamos poner a un maestro frente a un grupo si no acreditaba su capacitación y toda la metodología que ocupaba la empresa. (120) ...en FONACOT y en los otros, la capacitación era como un requisito y nada más, que no era tan importante, no como aquí y antes de eso no lo veíamos así. (p.121)	...a través de un concurso, pero en otra posición, en otra subdirección que veía ahí programas que no eran vinculados directamente a la capacitación, veía la cultura y clima organizacional, veía planes de carrera y bueno, después de estar ahí, como un año me vine por movimiento lateral a la Subdirección de Formación. (p.121)	...ingresé a la SEMARNAT a finales de 2009 y estuve en esa subdirección hasta el 2010, yo creo que fue en marzo de 2011 cuando me pasé para acá. (p.121)	...la capacitación son: general y otra con fines de certificación... ...la certificación como está actualmente no mide las habilidades y las aptitudes, sólo mide conocimiento, pero hay muchas personas que a la mejor pueden hacer muy bien su trabajo, pero no lo pueden eh, demostrar en un examen de conocimientos. (p.121)

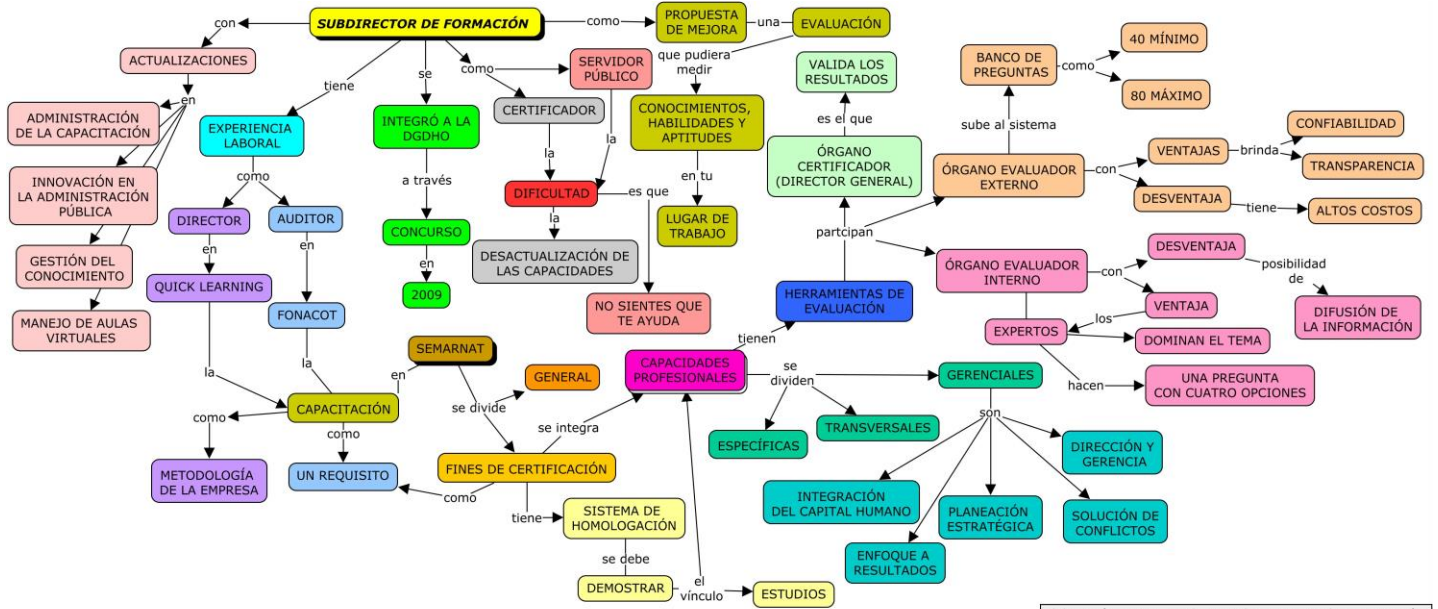
CAPACIDADES PROFESIONALES	ACTORES	INVENTARIO DE CAPACIDADES	ACTUALIZACIÓN DE CAPACIDADES	HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN
<p>...las capacidades profesionales se asignan con base en... el objetivo general y en las funciones que tiene ese puesto...  ...actualmente, si no mal recuerdo tenemos 48 capacidades y de ese catálogo con base en las funciones se deben asignar tres a cada puestosuperior... ..ahorita todas las capacidades se llaman profesionales, pero las seguimos dividiendo en capacidades gerenciales que son capacidades que le aplican a todos los puestos y a todos los niveles, lo que diferencia a uno y a otro es el nivel ya sea básico, intermedio y avanzado, después hay otras capacidades que le tocan al mismo puesto en diferentes unidades...  ...tenemos otras específicas que esas nada más le aplican normalmente a una determinada unidad...  los expertos son designados de personal de esa unidad...  (p.122)</p>	<p>...los expertos...son una parte importante porque ellos son los que hacen la descripción de la capacidad y la bibliografía, los temas, incluso ellos elaboran una herramienta de evaluación.  ...son designados por el titular de la unidad dueña de la capacidad...  ...Nosotros como Dirección General somos como una guía, los acompañamos en que apliquen la metodología correcta...  (p.122)</p>	<p>...cada puesto tiene tres capacidades... ..la normatividad nos pide que cada una debe de tener tres capacidades profesionales...  ...tenemos cinco capacidades gerenciales que es: enfoque a resultados, planeación estratégica, integración del capital humano, dirección y gerencia y solución de conflictos...  ...lo que establecimos fue que al menos una de esas deberían de tener todos los puestos, máximo dos, entonces sí, todos los puestos de la Secretaría tienen por lo menos dos capacidades gerenciales, la otra o las otras dos pueden ser transversales o específicas dependiendo de la complejidad del puesto...  (pp.123-124)</p>	<p>...los expertos tienen entre sus funciones, revisar la capacidad para que no se vayan des actualizando...  ...revisar que es lo que ya no está vigente y así nosotros la mandamos a Función Pública y esté y ya, nos cambian el código, nos la validan y ya podemos seguir evaluando, pero es así como hemos actualizado nuestro catálogo.  (p.124)</p>	<p>...todas las capacidades tienen su herramienta de evaluación... ..en un 60% las gerenciales, luego de ahí vienen las transversales que son entre 15% y 20% y el resto son específicas y de las gerenciales la que más está aplicada es enfoque a resultados.  ...cuando hacen la descripción de la capacidad, hacen un banco de preguntas, pero varía dependiendo de la capacidad, pero el mínimo que deben de tener en ese banco son 40 y máximo 80, el experto tiene que hacer la pregunta y con sus respectivas respuestas, tiene que generar cuatro, tres que son falsas y una que sea verdadera...  ...posteriormente, contratamos a un órgano evaluador externo que es quién sube a su sistema ese banco de preguntas y el evaluado servidor público, entra cuando solicita su inscripción, entra a la plataforma del sistema del organismo evaluador y contesta 40 preguntas...  (p.125)  ...si por alguna razón me presento y no tengo herramienta, bueno, la ley dice que le tengo que notificar al CTP y ya él determinará que se le cambie esa capacidad por una que si tenga esa herramienta y que esté alineada a su función.  (p.126)</p>

EVALUADORES INTERNOS Y EXTERNOS	ÓRGANO CERTIFICADOR	SISTEMA DE HOMOLOGACIÓN	EVIDENCIAS DE CAPACIDADES	FORMACIÓN ACADÉMICA Y EMPLEO ACTUAL (VÍNCULO)	DIFICULTADES ANTE LA CERTIFICACIÓN DE CAPACIDADES PROFESIONALES	PROPUESTA DE MEJORA (OPINIÓN)
De apoyo externo que es el órgano evaluador... eso le da una confiabilidad y transparencia, la desventaja son los costos y la ventaja de utilizar expertos internos, ellos dominan el tema, no gastas en la descripción de capacidades, pero si corres un riesgo, aunque firman una carta de confidencialidad en donde se estipula que la información no la pueden difundir, pues se queda ahí la posibilidad de que alguno de ellos pueda decirle a algún compañero... (p.125)	...el órgano certificador nada más es el que valida los resultados y en este caso nada más es una persona, es el Director General, muchos confunden que el órgano certificador es el CTP, pero no, el comité sólo toma conocimiento de los resultados... (p.126)	...establece la normatividad, como la finalidad del artículo 54° es demostrar que tienes los conocimientos para desarrollar tu trabajo, si tú estudiaste licenciatura, maestría, doctorado y ves el tema de la capacidad que tienes asignada tendrías que mandar los elementos, el CTP evaluaría los elementos...descripción n... forma de calificar las certificaciones... (p.126)	...la ley que entró en vigor en 2005 y establecía que todos los puestos se iban a concursar... un artículo transitorio estableció que las personas que ya estuvieran ocupando un puesto del SPC, les iba a dar oportunidad la ley para que siguieran y en cinco años obtuvieran su nombramiento como titular... este proceso acabó en 2010 y era que acreditarán las capacidades que tenían asignadas a su puesto y eran capacidades técnicas, gerenciales y transversales... además de otros requisitos, debían de tomar un curso que se llamaba nociones generales de la administración pública y aprobar su evaluación del desempeño... en caso de que no lo hubieran hecho se sacaba a concurso su plaza. (p.127)	...la ventaja de la administración es que el proceso administrativo abarca cualquier cosa de la vida, entonces en todas las actividades controlas, diriges, supervisas, pero también en administración vemos una parte de recursos humanos, entonces también tiene que ver directamente mi trabajo con lo que estudié... así que ya es en la práctica en donde te involucras en un tema específico, por ejemplo en la capacitación, y aunque en la carrera si ví capacitación y recursos humanos, que los lleve dos semestres, aun así realmente lo que aprendí ya fue en la práctica. (pp.127-128)	...actualmente se ha convertido la certificación en un solo requisito para mantenerte en el puesto, pero así como te digo que está actualmente no ayuda a verificar que realmente estás haciendo bien tu trabajo. (p.128) Como certificador la principal dificultad ha sido la desactualización de las capacidades, algunas se modifican muy muy rápido... como servidor público mi principal problema es que sientes que es como cumplir con un requisito nada más, no sientes que te ayuda. (p.128)	...hay muchas personas que a la mejor pueden hacer muy bien su trabajo, pero no lo pueden eh demostrar en un examen de conocimientos, entonces, creo que es en donde viene la parte de mejorar la certificación, a lo mejor existe una evaluación que pudiera medir conocimientos, habilidades y aptitudes en tu lugar de trabajo, quizá en un futuro va a avanzar hacia allá, pero por ahora es en donde falla. (p.121)

Elaboración propia, con base en la entrevista de investigación.

# ANEXO 4

## Mapa conceptual de la Entrevista



## ANEXO 5

### Esquema de Cuestionario:

TEMA: Experiencia sobre la certificación de capacidades, a lo largo de la trayectoria laboral del personal de la DGDHO que participa en el SPC.

OBJETIVO: Caracterizar la trayectoria laboral, considerando la Certificación de Capacidades del SPC.

El presente cuestionario tiene únicamente fines académicos.

Favor de complementar los siguientes datos, marcando con una "X" la opción que corresponda:

Género:

- Femenino  
 Masculino

Edad:  (Anotar el número de años cumplidos)

Estado Civil:

- Soltero(a)       Casado(a)       Divorciado(a)       Viudo(a)       Unión libre

Nivel de  
Escolaridad:

- Bachillerato       Licenciatura       Maestría       Otro

Especifique: \_\_\_\_\_

Nivel Jerárquico:

- Jefatura de Departamento       Subdirección de Área  
 Dirección de Área       Dirección General Adjunto  
 Dirección General       Enlace

Antigüedad:  (Anotar el número de años cumplidos laborando en el nivel jerárquico actual)

A continuación hay una lista de afirmaciones. Usted debe indicar en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas.

Especifique su respuesta marcando con una “X” el número que mejor exprese su opinión.  
Conteste como usted es, no como le gustaría ser.

- 6. Completamente de acuerdo
- 7. De acuerdo
- 8. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 9. En desacuerdo
- 10. Completamente en desacuerdo

1	El grupo de capacidades “Gerenciales o Directivas” ha contribuido para mejorar mi desempeño.	1	2	3	4	5
2	El grupo de capacidades “Técnicas transversales” ha contribuido para mejorar mi desempeño.	1	2	3	4	5
3	El grupo de capacidades “Técnicas específicas” ha contribuido para mejorar mi desempeño.	1	2	3	4	5
4	Domino los conocimientos y habilidades de acuerdo a mi cargo como servidor público de carrera.	1	2	3	4	5
5	Es importante comprobar de manera objetiva mis conocimientos, habilidades y actitudes.	1	2	3	4	5
6	Me interesa la certificación de capacidades ya que me permitirá acumular puntos para tener acceso a promociones horizontales.	1	2	3	4	5
7	Me interesa la certificación de capacidades ya que me permitirá acumular puntos, los cuales serán considerados cuando participe en concursos para ocupar un puesto que represente una promoción vertical.	1	2	3	4	5
8	La dependencia en la que laboro actualmente ha certificado mis capacidades bajo los criterios de calidad, confiabilidad, imparcialidad y transparencia necesarios	1	2	3	4	5
9	Prefiero las certificaciones que son a través de organizaciones <u>públicas</u> , considerando los criterios de calidad, confiabilidad, imparcialidad y transparencia necesarios.	1	2	3	4	5
10	Prefiero las certificaciones que son a través de organizaciones <u>privadas</u> , considerando los criterios de calidad, confiabilidad, imparcialidad y transparencia necesarios.	1	2	3	4	5
11	La Secretaría, ha establecido de forma adecuada los parámetros y requisitos mínimos para la certificación de capacidades.	1	2	3	4	5

12	Me parece pertinente que la vigencia de una capacidad sea cada cinco años conforme a lo establecido en el artículo 52 de la Ley.	1	2	3	4	5
13	Es importante que la certificación tenga validez oficial para el Servicio Profesional de Carrera entre las instituciones de la Administración Pública Federal.	1	2	3	4	5
14	Me disgusta que la evaluación de capacidades sea a través de exámenes en <u>línea</u> .	1	2	3	4	5
15	Me disgusta que la evaluación de capacidades sea a través de exámenes por <u>escrito</u> .	1	2	3	4	5
16	Mediante la evaluación de capacidades se puede identificar el nivel de dominio correspondiente.	1	2	3	4	5

Gracias por su tiempo!!!