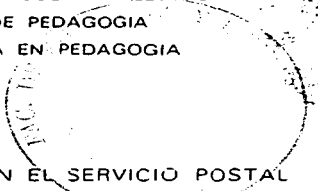


68
291-



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGIA
LICENCIATURA EN PEDAGOGIA



LA CAPACITACION EN EL SERVICIO POSTAL
MEXICANO COMO ACTIVIDAD PROFESIONAL
1982 - 1996

FACULTAD DE FILOSOFIA
Y LETRAS



COLEGIO DE PEDAGOGIA

**INFORME ACADEMICO
DE ACTIVIDAD PROFESIONAL
PARA OBTENER EL GRADO DE:
LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

P R E S E N T A :

J EULALIO PEREZ OLVERA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



MEXICO, D. F.

1997



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Í N D I C E

CONTENIDO

PAG.

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1: ANTECEDENTES GENERALES DEL SERVICIO POSTAL MEXICANO	5
1.1 ÉPOCA PREHISPANICA HASTA 1900	5
1.2 DIRECCIÓN GENERAL DE CORREOS	8
1.3 SERVICIO POSTAL MEXICANO	11
CAPITULO 2: LA CAPACITACIÓN EN EL PERÍODO DE 1982-1996	20
2.1 ASPECTOS TEÓRICOS DE LA CAPACITACIÓN	20
2.2 LA CAPACITACIÓN EN EL SERVICIO POSTAL MEXICANO	29
2.2.1 ANTECEDENTES	29
2.2.2 ALCANCES	37
CAPITULO 3: PLAN Y ESTRATEGIAS PARA LA CAPACITACIÓN ACTUAL EN EL SERVICIO POSTAL MEXICANO	56
3.1 PLAN DE CAPACITACIÓN	56

	PAG.
3.2 ESTRATEGIAS	58
NOTAS BIBLIOGRÁFICAS	62
CONCLUSIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXO 1	72
ANEXO 2	75
ANEXO 3	78
ANEXO 4	79

I N T R O D U C C I Ó N

El título de este Informe Académico de Actividad Profesional, que se presenta para obtener el grado de Licenciado en Pedagogía, se denomina: "La capacitación en el Servicio Postal Mexicano como actividad profesional de 1982 a 1996", ya que es a partir de este año, es decir 1982, que empieza en México el proceso de descentralización de la vida nacional, cuyo objetivo es lograr la productividad de las empresas públicas, es por ello que 4 años más tarde en 1986, durante el Gobierno del Presidente Miguel de la Madrid, se decretó a través de la publicación del Diario Oficial del 20 de agosto, la descentralización del Correo, en un Organismo Público Prestador de Servicios que debía subsistir por sus propios medios, denominado Servicio Postal Mexicano, que se propone entre otros aspectos la modernización y la autosuficiencia administrativa, planteados por el Ejecutivo Federal posteriormente en el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, en donde la estrategia de modernización debe estar encaminada a elevar la calidad de los servicios en un entorno nacional e internacional cada vez más complejo como respuesta a los constantes cambios, a las transformaciones e innovaciones tecnológicas; estrategia que se consolida en el programa de modernización de la Administración Pública inscrito en el contexto del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.

Gracias a esta modalidad de titulación se puede presentar este documento sobre el proceso de la capacitación en el Servicio Postal Mexicano ya que mi experiencia desde 1984 a la fecha, realizando diversas funciones como Pedagogo, Jefe de Oficina, Jefe de Unidad y

actualmente como Coordinador de la Operación de Eventos de Capacitación, apoyando y promoviendo tanto el desarrollo de aptitudes como el cambio de actitudes de los empleados postales para que desempeñen con mayor eficiencia su labor en beneficio personal y de la propia Institución.

Entre los objetivos propuestos a lograr con este trabajo están:

- a) Elaborar un documento que presente un panorama amplio del proceso de la capacitación en el Servicio Postal Mexicano. Hasta el momento no se contaba con información organizada sobre la trayectoria y seguimiento de la capacitación postal, que nos permitiera conocer sus antecedentes y sus alcances, que nos permitan sentar las bases para consolidar el proceso de modernización que demandan hoy en día los sistemas operativos y administrativos para estar a la vanguardia de las demandas y requerimientos de la sociedad.
- b) Proponer un Plan de Capacitación que contemple los elementos necesarios para mejorar el proceso de la capacitación en el Servicio Postal Mexicano, retomando los beneficios que ha tenido a lo largo de su historia para lograr un desarrollo integral en los empleados postales, contemplando la formación, la actualización, el desarrollo, la superación personal en sus diferentes niveles educativos y un proceso de evaluación permanente como realimentación de la labor de capacitación, para establecer indicadores que faciliten la medición del impacto, en términos de beneficio-costos y de esta forma, estar en posibilidad de verificar el cumplimiento oportuno de las

medidas correctivas en cuanto a las normas, políticas, planes y programas institucionales .

c) Proponer estrategias de capacitación que contribuyan al logro de las metas de capacitación para:

- Elevar la productividad y calidad en la prestación de los servicios.
- Garantizar la oportunidad y seguridad de los servicios que se proporcionan.
- Incrementar su participación, convirtiéndose en elementos altamente competitivos.

Las fuentes que se utilizaron para fundamentar este informe se clasifican en:

- Fuentes primarias
- Fuentes secundarias

Las primeras están constituidas principalmente por folletos, informes, circulares, cuadernos de trabajo, manuales, planes, programas, estadísticas, etc.

Las segundas se refieren a los textos que son el sustento teórico-metodológico de este trabajo.

Para la mejor presentación de este informe académico de actividad profesional se ha integrado por tres capítulos estructurados de la siguiente forma:

En el CAPITULO 1, se abordan los antecedentes generales del Servicio Postal Mexicano desde la época prehispánica hasta 1996; en el CAPITULO 2, se habla del proceso de la capacitación en el período de 1982 a 1996, tomando como marco de referencia aspectos teóricos de la capacitación, en forma general, en el Servicio Postal Mexicano; iniciando por los antecedentes y sus alcances; en el CAPITULO 3, se establece el Plan de Capacitación, en el cual queda inserto el proceso de evaluación y seguimiento que sentará las bases para contar con parámetros que permitan medir el impacto de la capacitación en forma continua a corto, mediano y largo plazo y las estrategias para desarrollar nuevos esquemas productivos e incrementar la competitividad que responda a los retos actuales.

El anterior planteamiento teórico-metodológico, es la fundamentación de este informe para el óptimo cumplimiento de las alternativas propuestas para el proceso de la capacitación en este Organismo denominado Servicio Postal Mexicano.

C A P I T U L O 1

CAPITULO 1: ANTECEDENTES GENERALES DEL SERVICIO POSTAL MEXICANO

1.1. ÉPOCA PREHISPÁNICA HASTA 1900

El Correo es una actividad estratégica reservada en forma exclusiva al Estado, de conformidad con los artículos 25 y 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que establecen:

Artículo 25: "... El sector público tendrá a su cargo de manera exclusiva, las áreas estratégicas que señalen en el artículo 28 párrafo cuatro de la Constitución, manteniendo siempre el gobierno federal la propiedad y el control sobre los Organismos que en su caso se establezcan." (1)

Artículo 28: "... No constituirán monopolios las funciones que el Estado ejerza de manera exclusiva en las áreas estratégicas a las que se refiera este precepto: acuñación de monedas, correos, telégrafos, radiotelegrafía... y las actividades que expresamente señalen las leyes que expide el Congreso de la Unión." (2)

Constituye un medio de comunicación que es un factor esencial para el desarrollo social, económico y cultural, cuya función primordial es fomentar el intercambio de ideas entre las personas sin importar su nacionalidad, creencias o ideología. Su ámbito de aplicación no está restringido a un país, pues su ejecución sirve de vínculo con los países de la comunidad internacional; de ahí que el Correo Mexicano sea miembro de la Unión Postal Universal desde 1878.

Los antecedentes más remotos del Correo datan de la **época prehispánica (Antes S.XVI)**. Antes de la llegada de los españoles existieron los correos aztecas denominados "Paynani". Estos eran educados en el Calmecac o Telpuchcalli donde aprendían canto, oratoria, escritura, artes, memoria visual retentiva y una disciplina moral que les hacía tener un gran amor y sentido de responsabilidad en su oficio. Asimismo tenían una excelente condición física para comunicar en la agresiva geografía del México Prehispánico.

Conquista y Colonización (S. XVI, XVII y XVIII). A su llegada a Yucatán en 1519, Cortés dirigió correspondencia a náufragos españoles, lo que se considera la primera carta escrita en español en territorio prehispánico. Posteriormente los peninsulares se valieron de las rutas del correo prehispánico para establecer mediante mensajeros, indígenas alianzas y fuentes de información. Cortés mantuvo inalterado durante algunos años el sistema de correos que encontró a su paso siendo las cartas de relación las más importantes. Durante la Nueva España, La Corona dictó una serie de disposiciones para controlar la economía política y sociedad. El Correo inmerso en esta estructura creó el oficio del Correo Mayor en manos de particulares en 1579, que buscaba mejorar el servicio evitando la violación de la correspondencia. El cargo fue abolido en 1776, cuando el Correo pasó a depender directamente de la Corona 1765.

Finalmente en el año de 1794, se emitieron las Ordenanzas Generales de Correos, Postas, Caminos y demás Ramos Agregados a la Superintendencia General. Estas ordenanzas tuvieron tanta influencia que fueron derogadas en 1883. Durante esta época de la colonia, el virreinato organizó los servicios mediante concesiones a particulares.

La guerra de Independencia y los primeros años de México independiente (1821 - 1855). Corresponde a don Andrés Mendivil de Almirola, Administrador principal de Correos de México, dar parte el 16 de marzo de 1811, de los acontecimientos de Dolores y San Miguel el Grande a la Dirección General de Correos en Madrid. Como era de esperarse la guerra de independencia habría de afectar notablemente el servicio de correos. Terminada

la guerra para sacar al correo de su bancarrota, se le denominó Renta de Correos bajo la jurisdicción de la Secretaría de Estado y del Despacho Universal de Relaciones Internacionales y Exteriores. El Servicio heredó las tradiciones, rutinas, prácticas y costumbres coloniales estipuladas en la Real Ordenanza de 1794. El Correo adquirió las proporciones de una brújula de la situación política y militar, sirviendo no sólo como medio de comunicación, sino también como instrumento de espionaje. En 1821, al surgir nuestro país a la vida independiente y hasta 1883, se declara como monopolio de Estado con fines lucrativos. A partir de 1884, se dota al correo de un nuevo ordenamiento legal y adquiere la nota distintiva que conserva en la actualidad: el ser un servicio público administrado por el Estado.

Reforma e Imperio (1857 - 1966). Las reformas Juaristas quedaron plasmadas en la Constitución Liberal de 1857, en donde el Correo fue considerado como Monopolio del Estado. En 1861 se puso en circulación la segunda emisión de los timbres postales con la imagen de Hidalgo; sin embargo con la intervención francesa se suspendieron los proyectos liberales para ser impuestos los de Maximiliano, que entre otras actividades fue la de emitir el timbre postal "Las Águilas Imperiales" y el de establecer el servicio de buzones, en la capital, siguiendo el ejemplo de las ciudades europeas.

República Restaurada y Porfiriato (1817, 1911). Con los liberales mexicanos nuevamente en el poder, se trató de sacar al correo de su atraso; sin embargo es hasta el Porfiriato cuando se dan los frutos, estos esfuerzos fueron, por ejemplo el de innovar en 1871, el Servicio de Giros Postales que es una aportación mexicana al Correo Mundial. Es durante el Porfiriato cuando el Correo tiene un importante crecimiento, al ser la política de Díaz, el apoyar el incremento de las Comunicaciones y Transportes. Como ejemplo tenemos que en el año de 1884 se publica el Primer Código Postal que deroga las antiguas ordenanzas coloniales para proseguir la modernización Postal.

1.2. DIRECCIÓN GENERAL DE CORREOS.

En julio de 1901 se crea la Dirección General de Correos que coordinaría en apoyo del Correo a los modernos medios de comunicaciones y transportes como el ferrocarril, teléfono, telégrafos y radiotelegrafía para integrar el país, sin embargo estos adelantos tuvieron su compás de espera con el advenimiento de la revolución cuyo final sería la promulgación de la Constitución de 1917, en donde el papel del Correo quedó plasmado en los artículos 16, 25 y 28 Constitucional.

Del Caudillismo al Cardenismo (1920 - 1940). Con el Caudillismo de Alvaro Obregón y Plutarco Elias Calles se acaba con las rebeliones regionales y hay más tranquilidad para que Instituciones como el Correo cumplan con su propósito, adquiriendo nuevos elementos de acción, tales como la creación del Código Postal de 1926 que deroga al de 1884, continuando con una reestructuración en la que 7 años más tarde, en 1933, se crea la Dirección General de Correos y Telégrafos, fusionándose ambos servicios hasta el 7 de marzo de 1942, fecha en que se decreta nuevamente la separación de dichos servicios y el 30 de diciembre de 1950 se vuelve a reorganizar la Dirección General de Correos.

Al promulgarse la Constitución de 1917 y en particular en 1939 los gobiernos emanados del movimiento social que transformó a la sociedad mexicana, centran su acción económica sobre el principio de la intervención del estado para regular los intereses del país; en este sentido el Correo constituye un factor importante para el desarrollo nacional cumpliendo una finalidad económica para satisfacer una necesidad colectiva que demanda la comunidad. Lo vasto de nuestro territorio y el alejamiento material de algunas regiones de la República, otorga al Correo un vigoroso sentido político y social, que constituye a la integración de nuestra nacionalidad al comunicar a toda la gente e incluso a quienes radican en poblaciones de difícil acceso.

Lo anterior, implica la necesidad de un esfuerzo sostenido de superación, disciplina e imaginación, ya que las circunstancias económicas, políticas y sociales impulsan al Estado a replantear sus estrategias y adecuar los medios de conformidad con las necesidades de la etapa histórica que vive el país.

La Ley de Secretarías y Departamentos de Estado el 24 de diciembre de 1958, se crean dos nuevas secretarías: la de Comunicaciones y Transportes y la de Obras Públicas, dependiendo la Dirección General de Correos de la primera.

Durante el sexenio de 1965 - 1970, se llevó a cabo un Programa Nacional de Correos, cuyo plan contempló tres etapas fundamentales:

- Análisis del Mercado
- Análisis de la Operación
- Administración Postal General

Para cumplir con la tercera etapa denominada la Administración Postal General, se hizo necesario elaborar un análisis minucioso de la estructura administrativa vigente, obteniendo como resultado que dicha estructura era inadecuada, por lo que se procedió a elaborar un modelo ideal de organización y un plan a largo plazo que permitiera ser alcanzable sin que ello ocasionara trastornos en la operación. Esto trajo consigo algunas reformas administrativas como:

- La distribución de funciones entre las oficinas existentes
- La creación de la oficina de mecanización postal
- La creación del Departamento de emisiones postales

Reformas que continuaron manejándose debido a la creciente demanda que se tenía del Servicio Postal, como prueba de ello tenemos la del 5 de julio de 1977 en la que por decreto presidencial, en la Dirección General de Correos se realiza una reestructuración sustancial.

Al año siguiente 7 de abril de 1978, por acuerdo secretarial publicado en el Diario Oficial del 26 del mismo mes y año, se llevaron a cabo diversas modificaciones a la estructura orgánica.

El 16 de noviembre de 1979 por acuerdo secretarial publicado en el Diario Oficial se realizaron nuevos cambios en la Dirección General de Correos iniciándose la desconcentración administrativa de diversas funciones que dieron lugar a la creación de 9 Gerencias Postales Regionales.

En 1980 mediante Oficio-Circular se llevó a cabo una reestructuración orgánica, la cual se mantiene hasta 1983 año en el que se publica en el Diario Oficial un nuevo acuerdo de modificación a la estructura orgánica de la Dirección General de Correos que se mantiene hasta 1986, año en el cual deja de ser Dirección General de Correos para convertirse en un Organismo Público Descentralizado denominado Servicio Postal Mexicano.

El Sistema Integral de Comunicaciones como se menciona en el Plan Nacional de Desarrollo 1983 - 1988, permite difundir e intercambiar información en el tiempo y en el espacio, que lo convierte en un medio esencial para fortalecer la integración e identidad de los mexicanos y que además constituye un instrumento indispensable para fundamentar la descentralización y el desarrollo eficiente del aparato productivo; sin embargo y pese a la evolución de los sistemas administrativos y tecnológicos, se observa todavía en esta etapa un fuerte rezago en los servicios postales, ya que presentan grandes carencias tanto en sus procedimientos administrativos y operativos como en sus instalaciones que también se encuentran en mal estado, la falta de administraciones, sucursales y agencias, la mecanización del servicio y el código postal que aún no se han podido implementar

adecuadamente, ya que se generan frecuentes errores y equivocaciones en el manejo de giros, las tarifas se mantienen fuertemente subsidiadas sin que estén claramente justificadas en función de las necesidades de los usuarios.

1.3. SERVICIO POSTAL MEXICANO

El desarrollo nacional en los últimos años, es decir 1986 - 1996 así como los desequilibrios causados por el crecimiento de la población pusieron de manifiesto que la forma administrativa y el marco jurídico existentes para la prestación del servicio de Correos no satisfacían los requerimientos de la sociedad; por estas razones, el Ejecutivo Federal decidió transformar la Dirección General de Correos en un Organismo Público Descentralizado denominado Servicio Postal Mexicano, considerando que esta forma administrativa sentaría las bases para elevar la productividad y la eficiencia en la prestación de las acciones. Es así que el miércoles 20 de agosto de 1986, se crea a través de la publicación del Diario Oficial un Organismo Público Descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, denominado Servicio Postal Mexicano, cuyo objeto principal es la prestación del Servicio Público de Correos, teniendo como funciones principales:

- Programar ajustándose a los Programas Sectoriales, respectivos.
- Organizar, Operar y Controlar la prestación de los servicios de Correos y diversos a su cargo los cuales se encuentran establecidos en las leyes y convenios internacionales vigentes, así como en el propio decreto.
- Realizar los estudios técnicos y económicos para estar en posibilidad de proponer a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de la Coordinadora de Sector los montos de los derechos aplicables a los servicios que proporciona.
- Aportar a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (S.C.T.) todos los datos y elementos disponibles para la formulación de los decretos que ordenen las emisiones

de estampillas postales, así como la administración del museo, la biblioteca y los servicios filatélicos.

- Administrar los ingresos generados por la prestación de los servidores y realizar los actos jurídicos necesarios para el desarrollo de sus funciones de acuerdo a las disposiciones legales aplicables.

El 14 de diciembre del mismo año (1986), el H. Congreso de la Unión aprueba y promulga la Ley del Servicio Postal Mexicano con el propósito de normar y regular todo lo relacionado con la prestación del Servicio Público de Correos y los diversos servicios.

Uno de los primeros movimientos del nuevo Organismo es la determinación de una estructura organizacional a su figura Jurídica de ahí que en forma prioritaria se haya llevado a cabo la sustitución de las Gerencias Postales Regionales por las 31 Gerencias Postales Estatales que existen hasta el momento, estableciéndose mejores condiciones para beneficiar al máximo a los usuarios del servicio de Correos, delegando facultades de decisión a dichas Gerencias para dar trámite a los asuntos en el ámbito de su Jurisdicción.

El 14 de octubre de 1988, por Decreto Presidencial, se expidió el Reglamento para normar todo lo relacionado con la operación de los servicios que proporciona el Organismo y con el fin de mejorar su estructura orgánica se estableció un adecuado equilibrio entre las áreas sustantivas, autorizándose dicha estructura el 1º de abril de 1989, ampliándose las funciones existentes y por ende creándose nuevas áreas, como la Dirección Comercial, la cual absorbe las funciones de la Dirección de Planeación y Sistemas, misma que desaparece al autorizarse la nueva estructura. También se incorporan otras áreas a nivel Departamento para el desarrollo de funciones básicas, en apoyo al logro de los objetivos del Organismo, atendiendo aspectos relacionados con el aseguramiento de la calidad de los servicios, atención a los usuarios, relaciones laborales, promoción filatélica, proyectos, concursos y control de obras, entre otros no cubiertos con anterioridad.

Posteriormente, en razón a la dinámica económica y social observaron el País, surge la necesidad de reforzar las acciones del Servicio Postal Mexicano, para estar en condiciones de responder eficiente y oportunamente al crecimiento de la demanda, haciendo llegar el servicio a la población en todo el territorio nacional, así como competir comercialmente en el mercado de la mensajería privada en permanente desarrollo. De esta manera en forma interna, se transforma progresivamente la estructura organizacional de la Institución, dando lugar al establecimiento de Unidades Administrativas en apoyo a la función social y comercial del servicio de Correos, creándose otras áreas como la Dirección de Mex Post, la Contraloría Interna, la Coordinación Metropolitana y la Coordinación de Gerencias Postales Estatales.

Por otra parte la Dirección Comercial cambia su nomenclatura por la Dirección Comercial y de Servicios, la Dirección de Operación y Servicios se reduce tan solo a Dirección de Operación, creándose e integrándose a ésta una nueva área llamada Gerencia de Centros Postales; de igual forma la Dirección de Supervisión e Inspección Postal pasa a ser Dirección de Inspección y Asuntos Jurídicos, retomando las funciones de la Gerencia de Inspección Postal. Esta nueva reestructuración del Servicio Postal Mexicano es aprobada por acuerdo de su Junta Directiva y de las Autoridades Sectoriales como es el caso de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación (SECOGEF), ahora Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) en agosto de 1993, la cual está encaminada a elevar los índices de eficiencia, eficacia, productividad y calidad en cada una de las funciones asignadas.

Desde esta premisa, el Servicio Postal Mexicano tiene como misión "Proporcionar Servicios Postales en forma oportuna y confiable a los usuarios individuales y corporativos en apoyo al desarrollo de México", cuyos objetivos son:

- Proporcionar el servicio de Correos a toda la población, en todo el territorio nacional, con énfasis en colonias populares y comunidades rurales.

- Impulsar el desarrollo del Correo comercial y de los nuevos servicios postales que la modernización industrial y comercial del país requiere fundamentalmente los que apoyen el comercio internacional y la recuperación de la moneda.
- Mejorar la calidad del servicio en términos de oportunidad y seguridad en la entrega de la correspondencia.
- Consolidar el proceso de saneamiento financiero y la modernización interna del Organismo.
- Fortalecer el proceso de modernización de dicho Organismo.

Para lograr estos objetivos, el Servicio Postal Mexicano implementó una serie de mecanismos, apoyados en los planteamientos que establece el Ejecutivo Federal en el Plan Nacional de Desarrollo 1989 - 1994, en donde la estrategia de modernización en México, debe partir de la conciencia tanto de la oportunidad como del riesgo que representa la gran transformación del mundo; en este sentido la estrategia de modernización debe estar encaminada a elevar la calidad de los servicios que permitan promover el interés de todos los usuarios individuales y corporativos en un entorno nacional e internacional cada vez más complejo como una respuesta a los constantes cambios, transformaciones e innovaciones tecnológicas.

Es así que el Servicio Postal Mexicano, desarrolló su Programa Institucional de Mediano Plazo 1989 - 1994, inserto en el Plan Nacional de Desarrollo, el cual se establece como el marco de congruencia institucional para el desarrollo de los planes operativos anuales y de los presupuestos por programa en cada uno de los ejercicios fiscales del periodo, teniendo como objetivos principales:

- Proporcionar un servicio moderno, oportuno, esmerado y honesto al usuario a nivel Nacional e Internacional.
- Atender la demanda insatisfecha, haciendo llegar el servicio a toda la población del país principalmente en el medio rural y colonias populares de zonas urbanas.

- Impulsar la modernización y la autosuficiencia del organismo.

Para lograrlos, se hace necesario subdividir este programa general en 5 programas cada uno con sus actividades y metas específicas.

1) Calidad del servicio de correspondencia.

Para corregir los irregulares y excesivos tiempos en la entrega de la correspondencia se establecieron las modalidades del D+24 y D+72 inmersas en el programa complementario hacia un cambio estructural, es decir, la correspondencia se entregará en 24 horas en la misma localidad y en 72 entre ciudades, cubriendo un total de 100 ciudades principales del país con esta nueva modalidad de entrega.

La capacitación a los 27,000 trabajadores en funciones sustantivas y de apoyo será una premisa básica tanto en el desempeño de sus puestos como para el mejoramiento del servicio, conteniendo cursos secuenciados y seriados para cubrir una meta de 23 mil empleados capacitados en dicho periodo.

Con la finalidad de tener un mejor acercamiento del servicio de Correos a toda la población se establecieron 4,800 Buzones y 250 Módulos con venta de estampillas, así como el servicio de asesorías en aquellos lugares con mayor concurrencia pública y en algunos casos por medio de la concertación con diversos sectores de la sociedad.

Se implantó el sistema de automatización en la clasificación a través de los Centros Postales como un proceso básico para el ágil manejo de la correspondencia, fomentando para ello el uso del código postal como un elemento necesario e indispensable para la tramitación de la correspondencia y envíos.

- 2) Aplicación de la cobertura del servicio y conservación de la infraestructura y equipo postal.

Otro de los compromisos que se desprenden del programa de mediano plazo es la ampliación de la cobertura del servicio en poblaciones que carecen del mismo, cuyo enfoque se da en dos sentidos: por una parte la instalación de nuevas Administraciones y Agencias en base a los recursos presupuestales asignados para tal fin y por otro, la venta de estampillas a través de la concertación con diversos organismos.

- 3) Nuevos Servicios.

Se modernizaron los servicios especiales que el Organismo ofrece actualmente y se establecieron nuevos servicios como el de mensajería acelerada denominado Mex Post y el de Giro Postal para transmisión de Recursos de Estados Unidos a México.

- 4) Filatelia y Cultura Postal.

La promoción de esta actividad es otra de las acciones importantes del Programa de mediano plazo, ya que pese a que es una de las mejores del mundo, no ha tenido la difusión necesaria y para impulsarla se ha contado con la colaboración de personal reconocido en el medio; por consiguiente su comercialización es otra fuente significativa de ingresos para el Organismo.

- 5) Modernización Administrativa.

Contemplada también en el Plan Nacional de Desarrollo 1995 - 2000, para cumplir con todos los aspectos anteriores y por ende con los objetivos del Organismo se requiere de instrumentos adecuados como una buena estructura organizativa, un adecuado control de los Recursos Humanos Materiales y Financieros, así como de una adecuada

sistematización que permite registros veraces e información oportuna en cada una de las áreas que integran la Institución.

Como un seguimiento del Programa General de Mediano Plazo 1989 - 1994 se establece el Programa de Modernización de la Administración Pública inscrito en el contexto del Plan Nacional de Desarrollo 1995 - 2000 en el que se contemplan los mecanismos propositivos para orientar el sentido de las directrices principales del cambio, de igual forma que establece las acciones para todas las dependencias y entidades, cuyo fin es acelerar las transformaciones que demandan la modernización y el desarrollo permanente de la Administración Pública Federal.

Este programa se fundamenta en una auténtica concepción de servicio a la comunidad y al cumplimiento de los aspectos normativos para lograr una mejor comunicación entre la Administración Pública y la población en general.

Como necesidad para responder a estas acciones el Servicio Postal Mexicano, elaboró su Programa General de Mediano Plazo 1995 - 2000 sustentado en el Programa de Trabajo del Sector Comunicaciones y Transportes, dividido en cuatro programas sustantivos:

- **CORREO SOCIAL**

- Usuarios Individuales
- Colonias Populares
- Comunidades Raras

- **CORREO COMERCIAL**

- Usuarios corporativos de industrias, comercio, servicios, Instituciones Financieras y del Sector Público.
- Mensajería acelerada Mex-Post de servicio especializado de mensajería Nacional e Internacional que forma parte de la red Express Mail Service de los principales correos del mundo.

- FILATELIA

Promoción Filatélica

- Promover la comercialización de los sellos postales a nivel nacional e internacional.
- Desarrollar la segunda etapa de la serie permanente México Turístico.
- Proponer y desarrollar los programas anuales de emisiones conmemorativas y especiales.

Promoción cultural

- Reforzar la difusión de los valores filatélicos y culturales del Correo.
- Desarrollar la segunda etapa de reestructuración del Palacio Postal.
- Mantenimiento y restauración del material museográfico.
- Promover al Palacio Postal como un atractivo turístico de la Ciudad de México.

- ADMINISTRACIÓN INTERNA

- Mejoramiento de la Administración de Recursos.
- Mejoramiento de la Planeación Institucional.
- Informatización Institucional.
- Mejoramiento del control interno.
- Mejoramiento del apoyo Jurídico.

C A P I T U L O 2

CAPITULO 2: PROCESO DE LA CAPACITACIÓN EN EL PERIODO DE 1982 - 1996

2.1. ASPECTOS TEÓRICOS DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación como lo menciona Roberto Pinto Villatoro en su libro proceso de capacitación, ha existido desde siempre, sólo que no se le ha dado la seriedad que requiere como factor de cambio en el ser humano, ya que se capacita por un fin de razones tales como; obligación legal, por estar a la moda, por lograr curriculum, por mantener a la gente ocupada, etc., menos como un verdadero proceso de enseñanza-aprendizaje tendiente a modificar la conducta de las personas en una forma planeada de acuerdo con objetivos específicos. En suma la capacitación de acuerdo con este autor se ha utilizado de igual forma como medio cultural, como entrenamiento, como instrumento de manipulación; que como estrategia de productividad. (3)

Para identificar la perspectiva de la capacitación en México, es necesario comprender el papel que juega en la dinámica de las empresas y situarla en el contexto de la economía nacional e internacional, ya que es importante modernizarse para estar en posibilidad de competir con otros mercados y estar en la vanguardia de la transformación mundial.

Estas exigencias han provocado que muchas empresas se vean en la enorme necesidad de generar cambios importantes en la Organización de los procesos productivos y de esta forma hacerle frente a la competitividad mundial; de aquí se desprende la necesidad de impulsar la capacitación principalmente en los niveles directivos, a quienes les corresponde generar los cambios en los valores organizacionales, fomentando una filosofía de calidad y diseñar nuevas formas de organización que permitan responder a las exigencias económicas, políticas y sociales.

Muchos investigadores se han dedicado a la descripción y análisis del proceso de la capacitación estableciendo un consenso para considerar el término como una acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente sus actividades.

Para complementar lo anterior, se mencionan algunas definiciones de capacitación:

- Jesús Carlos Reza Trosino en su libro como desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones define a la capacitación:
“como el desarrollo de todas aquellas acciones tendientes a proporcionar y consolidar las habilidades, los conocimientos, las actitudes y las aptitudes que toda persona requiere para desempeñar sus actividades en su puesto de trabajo”. (4)
- El mismo autor, en su libro el ABC del administrador de la capacitación, define el término capacitación como la:
“acción de impartir sistemáticamente un conjunto organizado de contenidos teóricos y prácticos que conforman una ocupación a trabajadores con cierto grado de conocimientos y experiencias previas en ocupaciones afines”.(5)
- Alejandro Mendoza Nuñez en su libro Manual para determinar necesidades de capacitación, la define como la:
“acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.” (6)
- En otra de sus definiciones sostiene que la capacitación no es en ninguna parte de sus etapas una actividad mecánica, por el contrario es un elemento eminentemente humano que exige una cooperación y un compromiso por parte de cada uno de los involucrados en ella, ya que lo que busca es modificar el comportamiento. (7)

Alfonso Siliceo en su libro *Capacitación y Desarrollo de Personal* dice que:

"la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador". (6)

El cambio del personal en todos los niveles de la organización afecta el medio ambiente de la capacitación, de ahí que la eficiencia de toda organización dependa de muchas variables entre las que se encuentra el desarrollo continuado del personal de la misma, cuya responsabilidad recae directamente en los niveles directivos o en el área de capacitación; ya que la capacitación planeada se da en las organizaciones cuando alguien se da cuenta de que existe una oportunidad o problema que puede crear una necesidad de capacitación.

Si partimos de que la capacitación es parte de la formación integral de las personas, en las instituciones y empresas, las organizaciones deben vincularse y complementarse con otras actividades como conferencias, mesas redondas, simposium, etc., que contribuyan a su formación para su mejor desempeño y productividad.

La capacitación es un medio de aprendizaje y este es cambio de conducta, por lo tanto los cambios que se produzcan en una persona deben responder necesariamente a un cúmulo de necesidades previamente diagnosticadas y reforzadas en la línea de trabajo, es por ello que la capacitación debe estar enfocada y dirigida específicamente a la necesidad o problema detectado, es decir, que la capacitación es la función educativa de toda organización por la cual se satisfacen las necesidades respecto a la preparación y habilidad de los trabajadores, ya que es el medio más idóneo para encauzar al personal de una empresa, logrando una verdadera automotivación e integración en la misma, para ello se debe cumplir por lo menos con dos funciones básicas; por una parte, debe promover el desarrollo integral tanto del personal como de la propia empresa y por otra lograr un conocimiento técnico especializado que permita un eficaz desempeño del puesto que se desarrolla.

De acuerdo con Alfonso Siliceo para que una organización tenga éxito en la función de capacitación se debe seguir con el siguiente proceso lógico:

- 1) Prever una investigación para determinar necesidades reales que se puedan satisfacer a corto, mediano y largo plazo.
- 2) Establecer los objetivos que se deben alcanzar de acuerdo con la planeación realizada.
- 3) Determinar los contenidos necesarios que se deben cubrir.
- 4) Determinar el método de instrucción para impartir los contenidos.
- 5) Establecer los mecanismos de evaluación que permitan medir las acciones realizadas.
- 6) Llevar el seguimiento de la capacitación en forma continúa. (9)

Todos los elementos que se emplean en la capacitación según Alfonso Siliceo contribuyen al aprendizaje en el ser humano, de ahí que la capacitación sea un proceso de aprendizaje, ya que la conducta humana es el resultado de lo que se hereda y lo que se aprende mediante la experiencia de la vida.

Emiliano Orozco Gutiérrez, Rafael Hernández Lemus y otros, en el documento denominado "Comunicación Didáctica y Capacitación en el Sector Público", enfatizan la necesidad de una definición ontológica de la capacitación al destacarla como una necesidad y al mismo tiempo un derecho de los trabajadores, (19) sin embargo bajo las circunstancias actuales implica un concepto con características que se refieren a su aspecto epistemológico, es decir al requerimiento de inscribirse en la sistematización del conocimiento. Su

importancia adquiere mayor relevancia cuando se presenta como una alternativa para superar situaciones económicas cuya génesis social descubre vínculos obvios y estrechos con la productividad.

Por la trascendencia del papel que juega la capacitación, requiere necesariamente tanto la ubicación como los procedimientos asociados a los propósitos que reclaman de su participación, es decir que tanto la planeación como la ejecución deberá tener como punto de referencia la gama de factores que le dio origen y sentido, por lo que deberá ser susceptible de un desarrollo metodológico que se derive de un marco ontológico claramente definido.

La capacitación debe ir más allá que un mero adiestramiento, debe ser considerada como una modificación actitudinal positiva que permanezca en el trabajador por un tiempo considerable.

La concepción de capacitación para estos autores se enmarca en un contexto de educación que sirve como plataforma de desarrollo social vinculada al trabajo como característica ontológica de transformación humana, ya que el hombre es un ser eminentemente social y en constante evolución creativa que genera en forma activa y permanente, la transformación de su realidad cotidiana, haciendo de la capacitación un instrumento específico en la evolución de la sociedad de la cual forma parte.

Como se menciona al principio de este subcapítulo, la capacitación no puede ni debe desvincularse de su carácter educativo porque forma parte de él y es en esta perspectiva en la que se encuentra un sentido de trascendencia en el trabajador, al ser ubicado como un medio real y accesible para ejercer su inalienable derecho a la superación.

Si el empleado identifica a la capacitación como una alternativa viable para superarse como ser humano a través de su actividad laboral, que le permita alcanzar mejores niveles de

bienestar social, entonces se podrá visualizar una repercusión muy positiva en la productividad y en la calidad de los servicios como es el caso concreto del Servicio Postal Mexicano.

Desde la perspectiva educacional, la capacitación debe sustentarse en un proyecto pedagógico que dará sentido y congruencia al marco instrumental y operativo de la misma, ya que toda organización existe y tiene sentido por las personas que la integran.

Son ellos los que mantienen su estructura, su dinámica a través de los propósitos que persiga; porque en la medida que estén preparados podrán tener mayores posibilidades de éxito para sí y para su propia empresa.

Una organización alcanza sus objetivos a través de sus trabajadores, es por ello que se necesita contar cada día con mejores elementos para alcanzar con mayor eficiencia las metas propuestas; sin embargo, es difícil contar con ellos, más bien esto se configura como un ideal a alcanzar, pues en realidad hay muchas diferencias entre los perfiles ideales y reales de los recursos humanos en toda organización; es por ello que se hace necesario establecer un proceso de capacitación sólido que permita eliminar estas diferencias de perfiles.

Un proceso que establezca los mecanismos para mejorar de manera sustantiva la calidad de los recursos humanos en una organización, traerá como consecuencia una mejora en su funcionamiento y sus efectos cuando se lleva a cabo en función directa de objetivos serán necesariamente positivos, en cambio cuando se encuentran disociados objetivos, recursos humanos, materiales, financieros y procedimientos, los resultados serán negativos o en el mejor de los casos poco efectivos.

Toda organización independientemente de sus objetivos y estructura requiere instrumentar procesos de capacitación que le permitan mejorar la calidad de cada uno de sus miembros para no caer en resultados poco favorables y lo que es peor aún, verse rebasados

por las circunstancias que conforman la evolución de la organización convirtiéndose en un obstáculo para su sano y positivo desarrollo.

La capacitación para algunos es considerada dentro de una gama de factores que se ubica en un período temporal de reducida extensión, en donde el factor tiempo es a menudo considerado poco importante en el proceso de capacitación, esto desde luego resulta ser una limitante muy fuerte, ya que se pierde de vista la evolución que debe tener la organización con relación a dicho proceso, muy pocas veces reflexionamos sobre la importancia que tiene el tiempo en nuestras vidas, en la sociedad y en los grupos que la integran, cuando es un problema que ha mantenido ocupados a los investigadores de la Filosofía por siglos y aunque existen diversidad de opiniones respecto a su definición, lo cierto es que no es posible separar al tiempo del movimiento porque van necesariamente unidos y donde se manifiesta uno está presente el otro.

Por otra parte, el acontecer de hechos determina la transformación tanto de las cosas como de las situaciones, cambios que se efectúan a través del tiempo, por lo que para algo que no sufre transformaciones, el tiempo carece de importancia, sin embargo no hay nada en el universo que sea inmutable, menos aún los procesos organizacionales que están en constante evolución todo tarde o temprano sufre transformaciones, el mismo ser humano evoluciona constantemente desde el momento que es concebido hasta después de su muerte en donde sus componentes forman parte de otros compuestos orgánicos.

Si el hombre se transforma, también transforma su medio ambiente y sus creaciones; por lo tanto como parte integrante de una sociedad y específicamente de una organización genera sus propios procesos de cambio siendo la capacitación uno de ellos, la cual al definir una estructura específica y al establecer objetivos para su desarrollo y funcionamiento se constituye como el producto cultural más importante para el ser humano desde la óptica educativa, en este sentido son las organizaciones quienes contribuyen de manera determinante al avance de una sociedad. Es en esta medida que se habla de la praxis de la

capacitación, entendida como el conjunto de actividades que pueden transformar el mundo, el conocimiento o los fenómenos sobre los que se basan las estructuras organizacionales para realizar sus movimientos. Aquí cabe aclarar la confusión que se ha presentado con mucha frecuencia entre los términos de adiestramiento y capacitación, los cuales se utilizan indistintamente en la preparación del personal en muchas empresas y lo cierto es que hay una gran diferencia porque mientras que el adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza por regla general, en el trabajo preponderantemente físico, que se imparte a los empleados de menor categoría, no por que sean menos importantes como personas ni como trabajadores, sino por la actividad específica que realizan como es la utilización en el manejo de máquinas o equipos.

La capacitación tiene un significado mucho más amplio e incluso incluye al adiestramiento, aunque su objetivo primordial es proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos teórico-prácticos del trabajo, siempre con la intención de provocar cambios conductuales en el individuo, de ahí que esté más dirigida a empleados ejecutivos y funcionarios en general por el trabajo que tiene un aspecto intelectual bastante importante, como vía de desarrollo, cuyo significado es el proceso integral del hombre que por consiguiente abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y todas las habilidades requeridas para el desempeño de su función, con ello se afirma que no por el hecho de ser diferentes deben estar separados, por el contrario deben formar parte de un sólo conjunto que haga del hombre un ser diestro y capaz de desempeñar cualquier actividad con nivel de eficiencia requerido para un determinado puesto.

La capacitación en México ya no se encuentra segmentada o limitada, es una realidad palpable con una visión clara que permite alcanzar la eficiencia, implicando además un aprendizaje de nuevos conocimientos que motivan la actitud y comportamiento de los empleados hacia la empresa. Esto se complementa con el sistema integral en capacitación que provee a cualquier organismo de los elementos necesarios para facilitar las acciones y

patentizar la rentabilidad del proceso y los beneficios que la misma otorga, dado que es uno de los factores que contribuye a mantener el equilibrio de la organización a través de atender a los recursos humanos, dirigiéndose a aquellas áreas que requieren la solución de los problemas que obstaculizan el desarrollo de las actividades impidiendo el logro de los objetivos propuestos.

El sistema integral de capacitación de acuerdo con la Dirección General de Capacitación y Productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, es un esquema metodológico que facilita el ordenamiento de las acciones tendientes a elevar la calidad de las unidades productivas, considerando que en el momento actual es un reto para la pequeña y mediana empresa en cuanto a competitividad se refiere. (11)

En lo que respecta los objetivos que se propone el sistema integral, está el de demostrar que la capacitación, lejos de ser un gasto para la organización, es una inversión que reditúa beneficios ambiciosos a costos muy bajos, lo que le permite tener una mayor rentabilidad del proceso capacitador.

2.2. LA CAPACITACIÓN EN EL SERVICIO POSTAL MEXICANO

2.2.1. ANTECEDENTES

En la época prehispánica el Correo estaba destinado a un grupo muy selecto, compuesto por los monarcas, el papa, los altos dignatarios de la iglesia, los grandes señores y caballeros utilizando para ello mensajeros que recibían una instrucción especial tanto física como moral, ya que desde los 16 años y en ocasiones desde pequeños eran preparados para cumplir con esta difícil labor. Estaban al servicio únicamente del señor o jefe de un pueblo, principalmente durante los periodos de guerra pero sin trascender hacia el público.

Los mensajeros estudiaban en las escuelas del Calmecac y Telpuchcalli en donde modificaban su orgullo y su vanidad en trabajos duros y serviles con la finalidad de hacerlos fuertes y resistentes para la lucha. Nadaban, corrían y escalaban hasta convertirse en verdaderos atletas con entrenamiento en memoria visual y retentiva para transmitir mensajes con fidelidad. Eran llamados "PAYNANIS" (PAYN en singular), por su velocidad y resistencia.

La capacitación que recibían en estas escuelas además de los aspectos ya mencionados llevaban una fuerte carga de disciplina, valentía y lealtad hacia sus superiores, si llegaban a las ciudades con el pelo suelto esparcido por el rostro y no hablaban con nadie, era señal de derrota que enunciaban arrodillándose en el palacio de su señor, si sucedía lo contrario y llegaban con el pelo trenzado con cinta de color, un pañuelo blanco ceñido al cuerpo, el Machuilitl (macanas) y el Chimallil (escudo) en actitud de combate, la victoria se celebraba con cantos.

Aunque gozaban de inmunidad a las agresiones y se les distinguía con privilegios eran tomados como rehenes hasta que llegara otro mensajero que confirmara la noticia eran librados, sino eran castigados hasta con la muerte.

Moctezuma, XoXoyotzin, Cuitlahuac y Cuauhtémoc fueron quienes utilizaron con mayor grado el servicio de los Paynanis que facilitaron la innovación de los Españoles y su lucha de conquista.

Con el Transcurso del tiempo el correo sufrió diversas modificaciones entre las que podemos mencionar el incremento de servicios y empleados, para 1929 contaba con 8,173 empleados que operaban en 652 administraciones, 51 sucursales, 2,209 agencias, 118 oficinas ambulantes en ferrocarriles y transbordos, es decir crecía al ritmo de la población que demandaba sus servicios y gozaba de los nuevos recursos para su transportación, pero también enfrentaba las dificultades provocadas por los conflictos sociales.

En 1930 sube al poder Pascual Ortiz Rubio, la población era de 16.5 millones de mexicanos. Entre los hechos importantes que se dieron está el inicio de la cruzada educativa producto de la presión del grupo llamado "Los siete sabios", también se establecen prohibiciones para transportar cierto tipo de correspondencia con características inmorales, corrosivas o inflamables, dinero o joyas, narcóticos, propaganda ofensiva para la nación, animales vivos, etc.

En 1933 al final del gobierno de Ortiz Rubio, el correo conformó una nueva planta de personal para atender las necesidades del servicio a una mayor población, incrementándose a 10,368 empleados que atendían el servicio en 747 administraciones, 102 agencias, 61 sucursales, 126 oficinas postales ambulantes, 21 oficinas de transbordos y 1,225 expendios de estampillas postales, ya que en los años siguientes durante el gobierno de Cárdenas la población se incrementó a 19.6 millones de personas.

En 1946 entra como Presidente de México Miguel Alemán Valdés en medio de una crisis económica en la cual la clase media vivía un estado de emergencia, el Correo inicia su proceso de modernización con la revisión de sistemas y procedimientos así como la formación de una comisión mixta México-Norteamericana integrada por expertos para el intercambio de técnicas con la finalidad de hacer más eficiente el servicio, dotando nuevo equipo y mobiliario para todo el país que se dividía para su funcionamiento en 55 zonas, a cargo de 9 visitantes y 52 inspectores contando con 908 administraciones, 74 sucursales, 2,463 agencias remuneradas, 380 agencias gratuitas y 3,139 expendios de estampillas postales.

Con el gobierno de Manuel Ávila Camacho, el correo sufre modificaciones en su estructura que traen consigo la necesidad de crear un sistema de capacitación que le permita solucionar las deficiencias en la prestación de los servicios.

En 1949 se creó la Escuela de Capacitación Postal en la ciudad de México con instructores que trabajaban en forma gratuita y con un sistema de academias teórico-prácticas por medio de cuestionarios, dirigidas al personal foráneo.

Los cursos impartidos que buscan el reencuentro con el progreso son: estadística, caligrafía, gramática, castellano, Inglés, Francés, organización de oficinas, prácticas postales y normatividad postal. Estas actividades se dividieron en 3 años y el número de capacitados fue de 450 al año.

Asimismo la escuela postal destinó Becas para estudiar carreras de: Contador Público o Privado, Funcionario Bancario, Taquígrafo, Secretario, Auditor, Organización y Funcionamiento de Oficinas.

además la Dirección General de Correos obtuvo una beca anual para que un empleado se capacitara en la escuela de la UPAEP (Unión Postal de las Américas, España y Portugal) en Buenos Aires.

En 1966, se crea la escuela Capacitación Técnica especializada en los servicios postales como conclusión de un acuerdo sobre encomiendas postales en el Noveno Congreso de la UPAEP en México.

En la década de los 70's los correos del mundo brindaban un servicio público con una clara misión social, ya que era poca la amenaza por competencia de correos paralelos, por lo que no había presiones para aumentar la productividad. En el caso de México esta situación no variaba, sin embargo con el aumento de la población, con el surgimiento de las grandes ciudades, se requería cada vez más de una aceptable prestación de servicios. En este contexto se crea el Centro de Capacitación e Investigación Postal en 1978 dependiente de la Subdirección General Técnica, cambiando a Centro Nacional de Capacitación y Desarrollo de Personal, por Acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación el 16 de noviembre de 1979, el cual pasó a depender de la Subdirección Administrativa.

Ante este nuevo panorama, se promovieron eventos de capacitación elementales y avanzados para los diferentes puestos con periodos de duración menores a los cursos dados anteriormente en la Escuela Postal. Para llevar a cabo esta ardua labor se contó con el apoyo del personal de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes que facilitó la participación de instructores y aulas en los Centros S.C.T coordinando además los eventos especiales.

Las funciones más trascendentes del Centro Nacional de Capacitación y Desarrollo de Personal fueron: coordinar la elaboración y actualización de los planes y programas de capacitación para el personal postal a nivel nacional, coordinar el diseño e implementación de programas de capacitación pedagógica para los instructores y el personal técnico del centro. Asimismo el organizar mesas redondas, seminarios y conferencias sobre el

funcionamiento postal de otros países, teniendo como estrategia el intercambio de becarios, con los países afiliados a la UPU (Unión Postal Universal) y UPAEP.

A partir de 1982 empieza en México el proceso de Descentralización de la vida nacional cuyo objetivo es lograr la productividad de las empresas públicas es por ello que en 1986, durante el régimen del Presidente Miguel de la Madrid se decretó la Descentralización del Correo, una empresa paraestatal que debía subsistir por sus propios medios, denominado Servicio Postal Mexicano, que se propone entre otros aspectos la modernización y la autosuficiencia administrativa del Organismo.

Para apoyar lo anterior, se creó en 1987 de acuerdo a la Circular número 30-55-6-87 el Departamento de Capacitación y Desarrollo dependiente de la Gerencia de Recursos Humanos de la Dirección de Administración, cuyas funciones genéricas eran elaborar y desarrollar los Programas de Capacitación, desarrollo y prestaciones sociales en beneficio de empleados públicos del Organismo, así como vigilar su instrumentación, elaborar material didáctico para los cursos y eventos de capacitación; el cual implementó cursos en el área operativa de acuerdo a las innovaciones de los itinerarios postales como es el caso del "Programa de los 75 Centros de Reparto", los cursos de apoyo fueron: Relaciones Humanas, Integración de Equipos de Trabajo, Formación y Actualización de Administradores, así como la consolidación del Programa de Educación Abierta.

En 1989 se reorganiza la capacitación y se crea el Departamento de Capacitación, el cual está vigente en la estructura organizacional actual, cuyos objetivos fueron: implementar cursos de Inducción al Servicio, capacitar en el puesto, capacitar para el puesto y elevar el nivel académico del personal inmerso en el Programa Institucional de mediano plazo 1989 - 1994, cuyas funciones genéricas son:

- Formular el Programa Anual de Capacitación conforme a las necesidades y prioridades del Organismo, coordinando, controlando, supervisando y evaluando el desarrollo del mismo.
- Realizar los estudios de detección de necesidades de capacitación necesarios para coadyuvar al desarrollo de los trabajadores del Organismo.
- Preparar el material didáctico necesario en apoyo a los Programas de Capacitación establecidas.
- Llevar el seguimiento y evaluación de la capacitación impartida observando el desempeño del personal capacitado en su área de trabajo.
- Mantener las relaciones con otras instancias educativas nacionales e internacionales promoviendo el intercambio de información.
- Fomentar y organizar la participación del personal en el sistema de Educación Abierta, así como difundir y tramitar las becas ofrecidas por las Instituciones nacionales.
- Operar el sistema de reclutamiento y selección del personal.
- Coordinar con la Dirección General de medicina preventiva de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, la realización de los exámenes médicos a los aspirantes a ingresar.
- Impartir el curso de inducción al personal de nuevo ingreso y evaluar sistemáticamente su desempeño en el servicio.
- Atender, tramitar y dar seguimiento al programa de Servicio Social en las diferentes áreas del Organismo.

Asimismo en este periodo se implementa el Plan Modular dirigido al personal sustantivo que consistió en un tronco común y en actividades genéricas y específicas tanto del puesto de cartero como del Auxiliar Postal. Es en esta etapa en la que se sientan las bases para establecer una cultura de capacitación postal y se contribuye al mejoramiento de la imagen del servicio que permite un cambio de actitudes y aptitudes de los trabajadores postales.

La década de los 80's se caracteriza por la gran evolución que busca el Correo mundial debido a la globalización económica y la caída de las barreras comerciales, la fuerte competencia de los correos paralelos y el avance de las comunicaciones, en este contexto el programa Integral de Capacitación 1995-2000 se busca a través de la implantación de acciones de capacitación abarcar las áreas de actualización, desarrollo y superación, asimismo la asistencia a cursos convocados por la UPU y UPAP para el desarrollo de un sistema de formación modular en favor de las escuelas de capacitación postal. Para contrarrestar lo anterior surgen servicios de mensajería acelerada nueva cultura de empresa y automatización del proceso postal; bajo esta circunstancias, el Programa de Desarrollo Integral dirigido al personal postal en todos los puestos y niveles se dio a través de tres áreas fundamentales: Actualización, Desarrollo y Superación. Los resultados en 1995 fueron positivos, al ser un periodo de transición entre el Plan Modular de Capacitación y el Sistema Integral de Capacitación. Respecto a 1996, las acciones más trascendentes fueron: la selección, reclutamiento y capacitación del personal para coadyuvar al mejoramiento del reparto a domicilio, la formación de indexadores para los centros postales automatizados. Asimismo la capacitación del personal de apoyo sirvió para desarrollar habilidades administrativas optimizando el desempeño en sus áreas de competencia y actualizar los conocimientos de alta dirección para facilitar la toma de decisiones para el cumplimiento de metas institucionales. En este sentido es necesario destacar la importancia que en el logro de las metas de capacitación, tienen las Gerencias Postales Estatales, cuyos programas son elaborados de acuerdo con sus necesidades específicas y validados por el Departamento de Capacitación a nivel central.

A corto, mediano y largo plazo, el Servicio Postal Mexicano continuará con su vocación de compromiso hacia sus empleados, en un marco de modernidad, a través de la diversidad de acciones de capacitación que refuercen aptitudes y actitudes para sostener el nivel de sus servicios según las necesidades del momento y las demandas del futuro.

Las áreas de capacitación son una pequeña pero fundamental parte de las enormes estructuras organizacionales, ya que tienen a su cargo la gran responsabilidad de contribuir con creatividad al reforzamiento de aptitudes y propiciar actitudes positivas en el ámbito laboral para lograr las metas de productividad y enfrentar la situación económica por la que atraviesa el país en la actualidad.

2.2.2. ALCANCES

Desgraciadamente no se cuenta con registros que puedan conformar un desarrollo histórico de la capacitación postal, es triste señalarlo pero hasta donde se tiene conocimiento, no se ha efectuado y por los datos con los que se cuenta en lo que se refiere a las actividades realizadas desde 1946 hasta la década de los 70's son en realidad anecdóticos.

En el documento sobre la historia del correo publicado en 1970 por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, se desprende que la escuela postal fue fundada en 1949, siendo el Director el Lic. Emigdio Martínez Adame, en la que se impartían los conocimientos necesarios para dotar al alumnado de una capacidad mayor en el logro de las actividades dentro del Servicio Postal Mexicano.

Las materias que se enseñaban en 1970 eran: Archivonomía, mecanografía, taquigrafía, contabilidad, matemáticas, geografía, estadística, caligrafía, gramática, castellano, inglés, francés, organización de oficinas, prácticas postales y legislación postal, divididas en un periodo de tres años.

Los esfuerzos realizados por la Escuela Postal son las becas que la Dirección General de Correos destinaba para realizar estudios por correspondencia y orales en la escuela Bancaria y Comercial, en las carreras de Contador Público o Privado, Funcionario Bancario o Taquígrafo Secretario, además de auditor, organización y funcionamiento de oficinas, complementado con la beca anual que la misma Dirección General otorgaba para que un empleado se capacitara en la Escuela de la Unión Postal de las Américas y España en Buenos Aires.

En 1978 el Centro Nacional de Capacitación e Investigación Postal, con el propósito de dar a conocer las nuevas técnicas orientadas al conocimiento científico de los grupos sociales, es decir conocer su esencia, su naturaleza y sus diversas formas de manifestarse, a fin de contribuir a desarrollar con éxito las diferentes tareas encomendadas a cada una de las oficinas postales, implementó un programa de Relaciones Humanas para lograr primeramente la relación del individuo como ser humano y por consecuencia el impulso a las tareas encomendadas a estos. En ese documento se manejaba información sobre la importancia del manejo de grupos, las condiciones de trabajo, la comunicación y la interacción entre los seres humanos para lograr los criterios más destacados y las técnicas más recomendables para el desarrollo de los empleados al servicio de la Dirección General de Correos.

Al año siguiente en 1979 al iniciarse la nueva administración, cambia su nomenclatura por Centro nacional de Capacitación y Desarrollo de Personal, al cual me integro 4 años después como pedagogo para apoyar en las actividades didácticas en los cursos de capacitación, cuya estructura orgánica se muestra en el anexo No. 1

Por datos en archivo se tiene conocimiento de que en 1980, se inició un programa de cursos por correspondencia dirigidos al puesto de Administrador de Correos, el cual por diversas causas no se concluyó. En ese mismo año se llevó a cabo un curso para administradores de correos, cuya duración fue de 9 meses, egresando alrededor de 30 alumnos.

Durante 1982 año de inicio en el que sustento mi informe sobre el proceso de la capacitación, empieza en México el proceso de descentralización de la vida nacional, cuyo objetivo es lograr la productividad de las empresas públicas, es en este lapso cuando se efectuó un curso para carteros con una asistencia en promedio de 40 alumnos, cuyo desarrollo se llevó a cabo de forma irregular y para complementar esta capacitación, en ese mismo año, se elaboraron folletos denominados "CAPSULAS POSTALES", destinados a su

distribución entre los empleados, dichos folletos carecían por completo de un tratamiento didáctico y eran de contenido exclusivamente postal.

En 1983 no se contaba con programas de capacitación definidos, dado que se adolecía de una infraestructura física y no se tenía el apoyo de personal preparado para desarrollar eficientemente las actividades en materia de capacitación. Es a finales de este mismo año cuando comienza a desarrollarse el proyecto del paquete didáctico para el cartero, destinado a utilizarse como medio fundamental de aprendizaje en las modalidades convencional en el D. F. y abierta de Capacitación para el interior de la República, mismo que se trabajó durante 1984 cuya investigación estaba a cargo de un especialista en la materia postal, mi actividad profesional entre otras al integrarme a este equipo de trabajo fue colaborar en la adaptación pedagógica, además de la elaboración y supervisión del material didáctico de apoyo. En este mismo año se impartieron en forma simultánea cursos en el área secretarial, en coordinación con la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y cursos motivacionales para el personal operativo.

DURANTE 1985 Y 1986 SE DESARROLLARON LOS PROGRAMAS DE:

- **Formación profesional para Administradores de Correos**, diseñado con base en una detección de necesidades de capacitación, obtenida a partir de la aplicación de un modelo implementado por el propio centro de capacitación, cuya población a la cual se aplicó dicho instrumento representó más del 90% de los administradores de correos en el área metropolitana. Este Programa se dividió en el Subprograma de Formación Complementaria, integrado por los cursos de Administración Básica, Principios de Administración Moderna, Desarrollo de la Capacidad Directiva, Relaciones Humanas en las Administraciones de Correos, Análisis de Problemas y Toma de Decisiones en el Ambito Postal, Ortografía y Redacción.

El subprograma de actualización postal se integró por los cursos de: Operación Postal, Contabilidad Postal, Legislación Laboral, Servicios Postales y Normatividad Postal.

Este Programa fue el primero que se desarrolló como parte de la estrategia diseñada para el subsistema de motivación a la capacitación, dado que existía una gran apatía y escepticismo hacia la capacitación, se hizo necesario implementar acciones para motivar al empleado a capacitarse, de esta forma se iniciaron las acciones con los administradores, dada la importancia en el rol de liderazgo que juegan en sus respectivos centros de trabajo.

Cabe señalar que la estrategia motivacional diseñada fue diferente para el Administrador del Distrito Federal con respecto al Interior de la República, ya que mientras este tiene un estatus social respetable hacia sus empleados, el del Distrito Federal carece de dicho reconocimiento, de ahí la necesidad de iniciar la capacitación con el Subprograma de Formación Complementaria.

Los resultados como producto de la capacitación en este programa fueron satisfactorios, dado que se pudieron observar cambios muy favorables en los administradores en tanto que se conducían con mayor confianza en sí mismos y con una mayor seguridad en su estilo de gestión. Por otra parte promovieron la capacitación entre sus colaboradores, lo que permitió contar con elementos para el desarrollo de los programas de actualización para carteros y auxiliares postales.

- Programa de Actualización para Carteros, producto del proyecto del paquete didáctico para el cartero iniciado en 1983 en la modalidad convencional y abierta, el cual está integrado por tres cursos modulares denominados:

- LAS OFICINAS DE CORREOS Y LA CORRESPONDENCIA.

- **CLASIFICACION DE LA CORRESPONDENCIA NACIONAL E INTERNACIONAL.**
- **LOS DESPACHOS Y LA ENTREGA DE LA CORRESPONDENCIA.**

Después de un extenso trabajo de investigación, de adaptación pedagógica y elaboración de material didáctico, en el cual mi actividad profesional fue sustantiva, se implementaron los dos primeros cursos modulares a principios del segundo semestre de 1985 en el Distrito Federal en la modalidad convencional, en cuanto al Tercero fue necesario posponerlo hasta enero de 1986, en virtud de que las instalaciones del centro fueron severamente dañadas con el Terremoto del 19 de septiembre de 1985.

Este Programa continuó impartándose durante 1986, cuyos resultados del personal que participó fueron muy favorables, existiendo una gran expectativa por parte de los Carteros en los cursos y un especial interés por superarse, pese a las dificultades para proporcionarles el material didáctico impreso a tiempo, lo que ocasionaba malestar y algunas muestras de desconfianza, sin embargo es importante destacar que a pesar de estas limitaciones y de haberse mantenido por muchos años marginados de la Capacitación, tal como ellos lo externaron no se les había brindado la atención que en ese momento se les estaba dando y como resultado de ello fue la culminación de 79 carteros diplomados que ocasionó un impacto e interés importante entre los demás compañeros por asistir a la capacitación.

- **Programa de Actualización para el Auxiliar Postal, integrado al igual que el de Formación Profesional para Administradores por un Subprograma Complementario conformado por los cursos de Atención al Público en las Oficinas de Correos, Relaciones Humanas en las Oficinas de Correos, Integración de Equipos de Trabajo en el ámbito postal, en los cuales mi colaboración fue definitiva tanto en la elaboración como en la impartición de los mismos como instructor interno y el Subprograma de**

Actualización Postal que se quedó sólo en proceso de elaboración en virtud de los cambios estructurales que se dieron a finales de 1986 y principios de 1987. Cabe señalar que en lo que al Subprograma complementario se refiere, se impartieron durante 1986 un promedio de 15 cursos de cada uno que lo conforman con resultados muy positivos en los que la gente manifestaba su opinión respecto al trabajo y a su participación como ser humano.

- **Programa de Formación de Instructores**, aquí es importante señalar que por el conocimiento tan específico de la materia postal, no es posible impartir la capacitación con instructores externos, es así que nos dimos a la tarea un equipo de 6 pedagogos con la asesoría de nuestro Director del Centro, de seleccionar, trabajar, coordinar e impartir los programas de formación de instructores que más adelante se detallan, a aquellos Jefes de Administraciones que cubrían el perfil en cuanto a los conocimientos y experiencias en la rama postal para formar un cuerpo de instructores internos con el fin de cubrir los programas de formación y actualización tanto de Carteros, de Auxiliares Postales como de los propios Administradores; obteniendo como resultado entre 1985 y 1986 una participación de 20 Administradores, cuyo programa se conformó por los siguientes cursos:

- Formación de Instructores (contextualización del instructor en el ámbito de la capacitación)
- Taller de Perfeccionamiento Instruccional I (diseño y elaboración de material didáctico)
- Taller de Perfeccionamiento Instruccional II (técnicas grupales en la capacitación)
- Taller de Perfeccionamiento Instruccional III (sistematización de la organización del proceso de Enseñanza-aprendizaje)

Es importante señalar que con la estrategia para la formación de este cuerpo de instructores se alcanzaron dos objetivos fundamentales; por un lado sensibilizar al instructor

de su rol de facilitador y organizador del proceso de capacitación e involucrándolo responsablemente en el compromiso de Formación de sus compañeros de trabajo y por otro generar un status dentro de la organización. En el mismo orden del día se ha trabajado arduamente hasta el momento con los instructores internos a fin de generar una mística de trabajo, hecho que afortunadamente se ha logrado en gran medida dado que existe ya un sentido de pertenencia al grupo de instructores y una actitud de orgullo por el mismo hecho.

- **Programa de Formación Directiva.** Este programa se ubicó en el área de desarrollo con una amplia gama de posibilidades de capacitación para quienes se interesaran en una superación personal dentro del marco de la Administración. La mayoría de los cursos eran abiertos dirigidos a todo el personal de la Dirección con énfasis en los cuadros con cierto nivel de mando.

Los cursos de este programa impartidos en este lapso de tiempo fueron:

- Técnicas modernas de comunicación administrativa
- Administración por objetivos
- Organización y Control de Programas y Proyectos
- Técnicas administrativas y planeación estratégica
- Dirección de juntas de trabajo en el ámbito postal
- Organización y desempeño directivo

Los cuales se realizaron en Coordinación con la S.C.T.

A finales de 1986 el equipo que conformamos el centro, participamos en un Programa de Administración de la Capacitación, con la finalidad de obtener una formación integral para tener un panorama amplio sobre el que hacer de la capacitación, desde la concepción epistemológica hasta los procesos evaluativos, considerando el proyecto pedagógico que la sustenta y la metodología a través de la cual se desarrolla.

En forma simultánea se implementó el Programa de Evaluación para los puestos de Agentes Postales Ambulantes, un programa de becas para el aprendizaje del idioma Inglés con el Instituto Mexicano Norteamericano de Relaciones Culturales y el Programa de Formación de Asesores en el interior de la República con la finalidad de asesorar a los Carteros en el paquete didáctico que se empezó a trabajar en 1986 en algunos Estados con mayor población en el cual trabajamos los pedagogos en un 100%, tanto en la elaboración del material como en la propia impartición de los cursos. Este ha sido concebido para ser empleado en la modalidad del sistema abierto de capacitación postal, cuya estructura pedagógica obedece a los principios para la elaboración de material didáctico impreso para sistemas abiertos de enseñanza.

Cabe destacar que las metas propuestas en todos estos programas se cumplieron en un 75%, a razón de los desastres provocados por el siniestro de 1985, además de la falta de recursos, que de no ser así se hubieran superado.

Mi colaboración como mencioné anteriormente, fue efectuar las adaptaciones pedagógicas de los materiales impresos, participando en la planeación de los diferentes eventos de capacitación tanto en la modalidad convencional como abierta, asesorar al cuerpo de instructores en la elaboración del material didáctico, elaborar instrumentos de evaluación y participar como instructor interno tanto en el Programa de Formación de Instructores, asesores en el interior de la República como en los distintos Subprogramas complementarios en los diferentes puestos, además de coordinar los eventos de capacitación, función que hasta el momento vengo desempeñando.

En 1986, el gobierno mexicano se adhirió a la estrategia mundial, para convertir a los Correos en entidades eficientes y rentables, sustituyendo a la Ex-Dirección General de Correos que formaba parte de la estructura Central de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes por el Organismo Público Descentralizado, Servicio Postal Mexicano con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya estructura se muestra en el anexo 2 en

donde el área de capacitación queda a nivel Departamental. Este Departamento es al igual que otros un área de responsabilidad especializada, orientada a la satisfacción de las necesidades individuales y organizacionales que encuentran en la Capacitación una vía de solución.

El campo de acción y el alcance del Departamento se encuentra determinado por el giro o rama de actividad económica del Organismo. Es un Departamento eficaz que ha procurado proporcionar a todas las áreas un servicio oportuno y de calidad que reditúe en beneficios para el organismo, los trabajadores y sus familiares.

En un sentido más amplio, la misión del Departamento y por ende de la Capacitación es contribuir al desarrollo individual, organizacional y social, mediante el mejoramiento de los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas, para que encuentren en su trabajo, el medio ambiente adecuado para lograr el máximo desarrollo de sus potencialidades, apoyando el crecimiento del Servicio Postal Mexicano y obteniendo beneficios que les permitan mejores niveles de vida.

Es importante señalar que el nivel organizacional que ocupa el Departamento de Capacitación no es el adecuado en términos de autoridad y poder que ejerza el capacitador para tomar decisiones, ya que el área de mando, el impacto y el alcance de sus acciones es determinante.

El Departamento de Capacitación debe ser el resultado de un análisis minucioso de la estructura como un todo, para visualizar el nivel organizacional que le corresponde para ejercer el control de la capacitación y analizar la estructura misma del Departamento, para observar si funciona adecuada y congruentemente con las políticas del organismo.

Durante los dos primeros años de vida como Organismo, es decir 1987 y 1988, los esfuerzos se encaminaron a consolidar la operación del Correo como Entidad Paraestatal.

En lo que a capacitación se refiere, se promovieron algunos programas especialmente orientados al personal que realiza funciones estratégicas y sustantivas de atención al público, programa de personal de los 75 centros de reparto, programa de actualización para administradores y el programa de Educación Abierta que ha contribuido fundamentalmente a elevar el perfil académico del personal del organismo en el cual existía un severo atraso de aquellos que no habían concluido su primaria, secundaria y preparatoria.

EN EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN 1989/1994, SE ALCANZARON LOS SIGUIENTES OBJETIVOS:

- Se implementaron cursos de inducción al servicio para personal de nuevo ingreso y de servicio social.
- Se implementaron los programas de Capacitación en el puesto y para el puesto.
- Se reforzó el programa de Educación Abierta para elevar el nivel académico del personal del Servicio Postal Mexicano y sus familiares.

En este espíritu de cambio el plan nacional de desarrollo 1989-1994, propuso una "Modernización económica que implica un Sector Público más eficiente",⁽¹⁰⁾ en esta medida el Servicio Postal Mexicano tiene como misión el "Proporcionar servicios postales en forma oportuna y confiable a los usuarios individuales y corporativos, en apoyo al desarrollo de México". Tarea que le fue asignada para el cumplimiento de dicha misión al Departamento de Capacitación a través del cual se implementaron estrategias y acciones permanentes orientadas a promover la actualización, motivación y desarrollo del personal.

Durante el periodo 1989/1994 se realizaron esfuerzos fundamentales en el Correo, se diseñó e implementó un programa de capacitación dirigido principalmente al personal que tiene asignadas las funciones y tareas sustantivas en sus diferentes niveles. El programa respondió a necesidades concretas como:

- Capacitar en el puesto
- Capacitar para el puesto
- Reforzar y actualizar el proceso de selección de personal, así como diseñar e implementar cursos de inducción al servicio.
- Establecer convenios relacionados con el programa de educación abierta, que ha contribuido notoriamente a elevar el perfil académico del personal del Organismo y sus familiares.

Para llevar a cabo las acciones de Capacitación se amplió la plantilla de instructores y asesores internos, se seleccionaron instructores y asesores internos, se seleccionaron instructores externos independientes y afiliados a empresas tanto privadas como públicas.

Durante este periodo, se desarrolló el Programa Modular de Capacitación para el personal operativo, con una duración de cien horas para cada puesto, cuya estructura estaba conformada por tres módulos de tronco común: Relaciones Humanas e Inducción al Servicio, Trato al Público e Integración Laboral, Derechos y Obligaciones y dos más dirigidos a las actividades genéricas y específicas del Cartero y Auxiliar Postal.

Este programa cumplió en un 90% sus objetivos, siendo uno de sus principales logros la creación de una cultura de Capacitación que pudo vencer grandes obstáculos, entre los que se encontraba la resistencia al cambio por parte del trabajador postal, actitud que poco a poco se ha ido modificando.

Los alcances que se obtuvieron con el programa modular fueron:

- La contribución al mejoramiento de la imagen del servicio.
- El establecimiento de las bases para una cultura de capacitación postal.

- La institucionalización de la inducción al servicio para todo el personal de nuevo ingreso y de servicio social.
- El fomento a la actualización permanente orientada a la unificación de los procedimientos en el manejo de la correspondencia.
- El logro en la aceptación al cambio por parte del trabajador postal.
- La contribución en la difusión para elevar el nivel académico del personal postal, a través del sistema de Educación Abierta.

Otro programa con el que se obtuvieron resultados muy positivos fue la capacitación administrativa y Gerencial nivel I, II y III dirigida a personal de mandos intermedios, especialmente al puesto del administrador de Correos, al cual tuve la oportunidad de asistir en calidad de participante, cubriendo un total de 240 horas instrucción. Este programa se realizó tanto en coordinación como con instructores del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), al que asistió un promedio del 85% de los Administradores del Distrito Federal y Zona Conurbada faltando desafortunadamente un 15% por diversas causas, sin embargo es importante destacar que con esta población representativa que participó se observaron cambios muy significativos tanto al interior como al exterior de las oficinas de Correos en la actitud y en la prestación de los servicios.

En forma paralela se desarrolló como se indica el programa de Atención al Público para Auxiliares Postales en las instalaciones y con Instructores de CANACINTRA, dicho programa se dio para el personal de cuyas oficinas presentaban una mayor problemática en la prestación de los servicios y trato al público usuario, los resultados al principio fueron muy positivos pero por la falta de continuidad estos ánimos fueron decayendo nuevamente.

En lo que se refiere a la capacitación para el puesto, se desarrolló un programa para formar personal de mandos intermedios, en el cual participaron 25 personas, de las cuales el 90% está ya ocupando dicho puesto, como Coordinador Regional, como Administrador o

como Jefes de áreas administrativas, en los que se han visto reflejadas de manera positiva los resultados de dicho programa. También se dieron cursos aislados para personal administrativo, operativo, de supervisión y personal en general, capacitándose a lo largo de este periodo de 1989/1994 un total de 93,772 trabajadores postales a nivel nacional, cuyas metas alcanzadas por año se muestran en la gráfica del anexo núm. 3

El programa integral de Capacitación 1995/2000, inmerso en el Plan Nacional de Desarrollo enfatiza lo siguiente:

“Elevar el potencial productivo de la fuerza laboral y propiciar su desarrollo constituye un objetivo de la mayor importancia para alcanzar el crecimiento sostenido de la producción, la productividad y los salarios. Con ese fin, resulta estratégico impulsar las oportunidades de Formación Técnica y capacitación de los trabajadores del país”. Este programa está orientado a proporcionar un desarrollo integral al personal del Servicio Postal Mexicano en todos los puestos y niveles, a través de la implementación de acciones de Capacitación, integradas por tres áreas fundamentales:

- Actualización, acción que busca actualizar de manera permanente al personal del Organismo para su mejor desempeño laboral.
- Desarrollo, estrategia que busca ampliar la Formación Técnico Humanística de los Trabajadores Postales.
- Superación, acciones que permiten establecer los mecanismos para elevar el nivel académico de los trabajadores, complementando el proceso de capacitación integral del personal en todos los niveles.

El año de 1995 se caracterizó como un periodo de transición entre el programa modular y el sistema integral de capacitación, ya que retomando los beneficios del anterior, se puso énfasis en un desarrollo más integral para los empleados postales, con la finalidad de mejorar su desempeño laboral. Los resultados alcanzados sentaron las bases del Programa Integral

de Capacitación, que busca contribuir al cambio para elevar la calidad en la prestación del servicio y la competitividad del Organismo.

El objetivo general del Programa de Capacitación 1995 era desarrollar las áreas del conocimiento, habilidades y actitudes del personal, de manera que coadyuvara a su desarrollo personal y al logro de los objetivos institucionales, así como las metas programadas y los resultados obtenidos. Los logros fueron positivos, ya que se rebasó la meta programada en 12.5%, capacitándose a un total de 22,838 empleados a nivel nacional de 20,300 que se tenían programados. Esta desviación obedece al entusiasmo y empeño con que trabajaron algunas Gerencias Postales Estatales y el Distrito Federal, así como al apoyo que se obtuvo de Instituciones Públicas como la Secretaría de Seguridad Pública del Departamento del D. F. y el (CENAPRET) Centro Nacional de Prevención de Desastres en el Subprograma de Protección Civil, el ISSSTE, en el Subprograma de Seguridad e Higiene y Personal Administrativo, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes brindó su apoyo tanto en el Subprograma de Computación, como de Formación de Instructores y Personal Administrativo, el Instituto Nacional de la Senectud (INSEN) en el Subprograma para personal en etapa prejubilaria, el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA) y la Secretaría de Educación Pública brindan su total apoyo para el Sistema de Educación Abierta que desarrolla este Organismo, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y el Instituto Politécnico Nacional facilitan el apoyo con personal prestador de servicio social, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ha brindado su apoyo con los cursos relacionados con la normatividad y administración de la capacitación, dirigidos al personal del Departamento de Capacitación. Cabe señalar que los cursos que impartieron todas estas instituciones, fueron en forma gratuita.

Estas acciones representan el registro de las actividades realizadas en materia de capacitación en el periodo comprendido de enero a diciembre, a nivel nacional de todas las áreas que integran el Departamento tales como: Capacitación de Personal, Reclutamiento y

Selección, asignación y seguimiento de prestadores de Servicio Social y Educación Abierta tanto para empleados del Organismo como sus familiares.

En 1996, el programa integral de capacitación reforzó su orientación a proporcionar un desarrollo integral al empleado postal en todos los puestos y niveles; de ahí que los cursos propuestos hayan sido revisados y actualizados a tal grado que se contará con mayores elementos sobre la modernización del Organismo. Bajo este esquema, el Servicio Postal Mexicano busca consolidar su proceso de modernización promoviendo entre otras acciones la actualización de su personal a través de programas de capacitación permanente, con el fin de reforzar aptitudes y actitudes en beneficio tanto del trabajador como el propio Organismo.

Conscientes de que los beneficios de la capacitación podrían acrecentar los resultados en la medida en que todas las áreas se involucraran y se comprometieran en este proceso, lo que fue para 1996 uno de los planteamientos prioritarios, para poder contribuir a elevar la productividad con la expectativa de que la entrega postal oportuna y confiable se convirtiera en la acción cotidiana del empleado postal.

Las acciones de capacitación durante 1996, se desarrollaron bajo el esquema del Programa Integral a pesar de ser éste un proceso lento de toma de conciencia, los avances en la capacitación fueron altamente significativos.

En este rubro se contemplan las acciones realizadas en el periodo comprendido de enero a diciembre de 1996 en las áreas que integran el Departamento de Capacitación como son: la planeación y operación de la capacitación, el control presupuestal, reclutamiento y selección, asignación de prestadores de Servicio Social y Educación Abierta.

Los resultados obtenidos fueron satisfactorios, se logró capacitar a 20,835 empleados a nivel nacional, rebasando en un 22.5% la meta programada que fue de 17,000.

cuya desviación obedece a la puesta en operación de programas emergentes no contemplados en la programación anual como son: el programa de formación de Carteros, Auxiliares Postales e Indexadores; además de las peticiones especiales que se atendieron de los Centros Postales, la Coordinación Metropolitana y de otras áreas al interior del Organismo; considerando también el que algunas Gerencias Postales Estatales lograron rebasar en mucho sus metas programadas.

Los cursos impartidos tuvieron una gran aceptación, lo cual se debe en gran medida a la participación de los instructores de diversas instituciones, así como de manera independiente que influyeron en forma definitiva para lograr el cambio de actitud del personal.

Se lograron concluir los programas de actualización dirigidos a los puestos de Administrador Postal y Coordinador Regional, de "Mejoramiento del Reparto Postal a Domicilio" con un total de 300 personas de las cuales 260 son Carteros y 40 Auxiliares Postales Especializados en Procesos de Clasificación, además de la actualización del material didáctico de apoyo para los cursos operativos tanto del Cartero como del Auxiliar Postal para Servicio en Administración y/o sucursal y en Procesos de Clasificación.

También se desarrollaron programas de Capacitación Técnica en el área de Computación en forma permanente sobre la paquetería institucional conformada por los cursos de sistema operativo (MS-DOS), Windows, Word y Excel, en el que se realizaron 64 grupos, terminando un total de 584 participantes con los cuales se les dio atención a las necesidades de las áreas y se cubrió en gran medida la demanda de los empleados.

Otro programa de Capacitación Técnica que tuvo un gran impacto en el personal operativo, fue el de Mantenimiento Preventivo para Motocicletas, el cual se ha hecho prioritario para el desempeño laboral en las funciones del Cartero, impartándose un total de

39 cursos en este lapso de tiempo para personal tanto del Distrito Federal como de la Zona Conurbada.

En materia de prevención de siniestros, se implementaron las bases para una cultura de Protección Civil en donde se impartieron 17 cursos de Primeros Auxilios y 4 de Protección Civil a brigadistas que laboran en las Oficinas Centrales, en Administraciones y Centros Postales. También es importante mencionar que en este mismo rubro se capacitaron 35 personas como instructores internos en materia de protección civil; capacitación impartida por personal especializado de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Se implementó y concluyó el programa de capacitación para los empleados en etapa de prejubilación integrado por los siguientes cursos: Plan de Vida Futura, Desarrollo Personal y Autocuidado, Nutrición y Salud, Trámites Administrativos Prejubilatorios y Autovaloración en el Adulto Mayor, en el cual participó un total de 18 personas, concluyendo en un 100%. Este programa tuvo gran aceptación entre los participantes, ya que se les dio un panorama muy amplio para conducir su vida futura dentro y fuera del Organismo.

Se diseñó y ejecutó el Programa de Formación de Indexadores, Proceso Integral de Reclutamiento, Selección, Capacitación y Adiestramiento para 25 participantes que ya en la actualidad se encuentran laborando en el Centro Postal Automatizado Benito Juárez en el área de clasificación automatizada con resultados altamente satisfactorios.

Se implementó un programa específico de Formación de Instructores para el área operativa, en el cual participaron 16 personas de diferentes oficinas postales, quienes iniciaron su labor como capacitadores una vez finalizado el programa, con resultados bastante satisfactorios.

En lo que respecta al reclutamiento y Selección, se realizó una labor fundamental previa al proceso de capacitación, se reclutaron a 2,800 candidatos incluyendo al personal

que participó en los programas emergentes como son los Indexadores, Carteros y Auxiliares Postales Especializados en Procesos de Calificación. Cabe aclarar que de los 2,800 que se reclutaron 540 cubrieron el perfil para ocupar plazas de nuevo ingreso y 58 de reingreso; los 2,202 restantes no cubrieron el perfil. En este mismo rubro, se actualizaron las baterías de pruebas, los perfiles médicos y psicométricos para la selección del personal.

Otro Programa importante como complemento de la capacitación es el de los prestadores de Servicio Social que contribuye a las actividades laborales en las diferentes áreas que integran el organismo, en 1996 se aceptaron a 300 estudiantes de distintas especialidades de los cuales 17 han sido contratados en el Servicio Postal Mexicano como personal de base por su excelente desempeño.

En el área de superación se ejecutaron las acciones necesarias para elevar el nivel académico del empleado postal complementando el proceso de capacitación integral en todos los niveles. Desde esta perspectiva, el programa de Educación Abierta juega un papel fundamental, ya que es aquí donde se conjuga la suma de esfuerzos en el que participan tanto el INEA, como la Dirección de Sistemas Abiertos de la Secretaría de Educación Pública y las áreas internas del Organismo, cuyo objetivo es abatir el rezago educativo nacional y de esta forma incrementar el perfil educativo de la Institución.

En 1996, se asesoró a nivel nacional a 1,274 personas, entre empleados del Organismo y familiares, concluyendo sus estudios básicos y medio superior un total de 43 personas de las cuales 3 corresponden al nivel de primaria, 37 a secundaria y 3 a nivel preparatoria.

Con la implementación y desarrollo de las acciones de capacitación antes mencionadas en las áreas de actualización, desarrollo y superación, se logró un avance muy significativo en las metas cualitativas como se muestra en el cuadro comparativo del anexo N° 4, objetivo que pretende consolidar el Departamento de Capacitación, para fortalecer el

desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos de los empleados postales para el mejor cumplimiento de la misión Institucional.

La perspectiva actual del Departamento de Capacitación es dinamisar el proceso de capacitación para obtener objetivos concretos, respaldados en programas fidedignos y variables que estén basados en la planeación y organización de los eventos como necesidades reales que presenta hoy en día el Servicio Postal Mexicano como organismo público descentralizado.

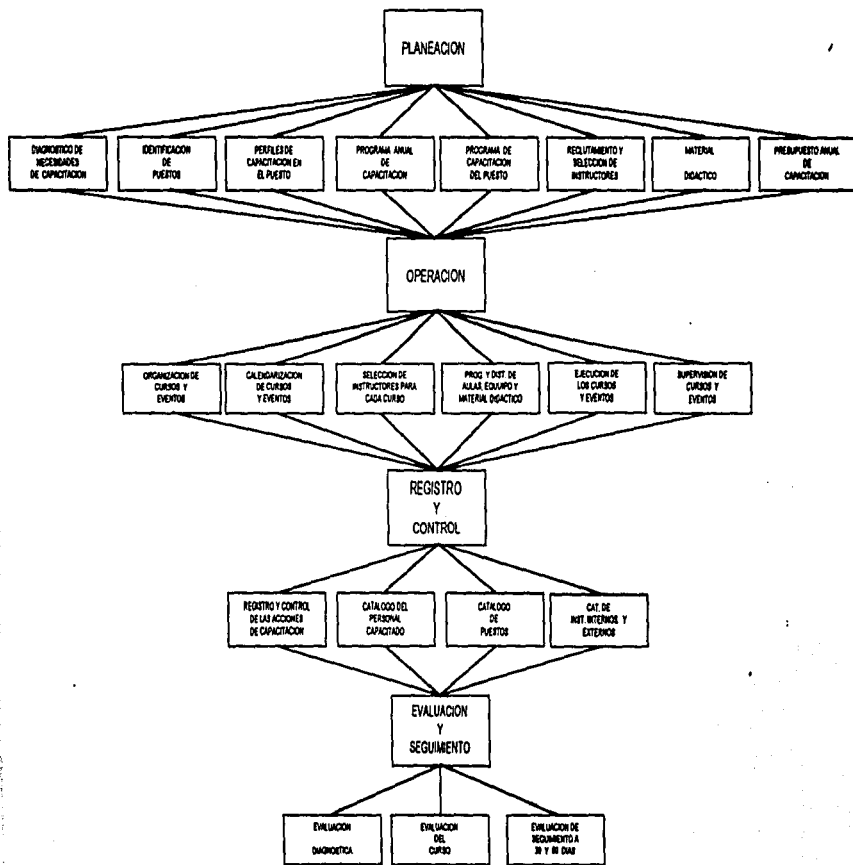
C A P I T U L O 3

CAPÍTULO 3: PLAN Y ESTRATEGIAS PARA LA CAPACITACIÓN ACTUAL EN EL SERVICIO POSTAL MEXICANO

3.1. PLAN DE CAPACITACIÓN

En la actualidad el Servicio Postal Mexicano, ha sentado las bases para consolidar el proceso de modernización de sus sistemas operativos y administrativos, que le permitan en el mediano plazo acceder a los niveles de oferta de servicios y calidad en la prestación de los mismos, de acuerdo con las demandas y requerimientos de la sociedad; para ello y con el propósito de darle a la capacitación una estructura que le permita mejorar cada día su nivel, se presenta el siguiente Plan de Capacitación en forma esquemática para garantizar el incremento real de la productividad y calidad en la prestación de los servicios.

PLAN DE CAPACITACION



3.2 ESTRATEGIAS

De acuerdo con las demandas actuales de la sociedad y por ende del Servicio Postal Mexicano, la capacitación adquiere un papel fundamental, ya que a través de esta se dotará al Organismo de personal con conocimientos, aptitudes y actitudes, requeridos por este esquema orientados hacia una nueva cultura postal de calidad y productividad, diseñando una nueva capacitación que mejore progresivamente el nivel combinando en lo posible la capacitación interna y externa disponible, mediante programas continuos alternando la capacitación con la experiencia laboral para desarrollar y enriquecer las aptitudes, conocimientos y actitudes que poseen los trabajadores del Organismo. Ante los requerimientos actuales, se diversificarán las acciones de capacitación, mediante el reforzamiento e implementación de la actualización y ampliación de la plantilla de instructores internos, aprovechando la experiencia en la materia postal tanto de aquellas personas activas como jubiladas que cubran el perfil para fungir como instructor en los procesos de capacitación operativa.

Ampliar la cobertura para reforzar y establecer nuevos convenios e intercambios institucionales con Organismos y Empresas tanto Públicas como Privadas, para que los empleados asistan a eventos especializados, realicen carreras técnicas o profesionales a costos muy bajos y en algunos casos en forma gratuita.

Ampliar e Instrumentar programas para reforzar la participación de los mandos medios como expositores en talleres de actualización postal e involucrar a los responsables de todas las áreas que integran el Organismo con el proceso de la capacitación, a fin de mantener actualizados tanto los perfiles de puesto como de la Capacitación, contando con los manuales organizacionales y de procedimientos principalmente de la operación y servicios que sirvan por una parte como sustento para la revisión de los contenidos de los programas y cursos dirigidos fundamentalmente al personal de las áreas operativas. Por otra parte acondicionar los espacios en los centros de trabajo, a fin de adecuarlos como aulas de

capacitación y de esta forma establecer conjuntamente indicadores sobre el impacto de la capacitación, además consolidar el apoyo que deben proporcionar los responsables de las diferentes áreas tanto con su personal como con su presencia para exponer temas específicos que competen a su área de responsabilidad y de esta forma incorporar en el Programa de Capacitación todos los requerimientos derivados del esquema de modernización del Servicio Postal Mexicano y contar a tiempo con una copia de todos aquellos documentos emitidos sobre las disposiciones que regulen y/o modifiquen la operación en materia postal, a fin de analizarlos e integrarlos para actualizar los contenidos y materiales referentes a las acciones de capacitación.

Con la finalidad de que el personal de nuevo ingreso pase por un proceso de capacitación previo a incorporarse al Centro de Trabajo correspondiente y hacer de él un ser productivo, es necesario consolidar los mecanismos que le den los elementos necesarios para conocer el deber ser de las actividades genéricas y específicas que realizará y no la forma incorrecta que venían realizando algunas personas que hace algún tiempo se incorporaron al Organismo sin una capacitación previa. Esto desde luego tiene que estar perfectamente sustentado en una cuidadosa selección, función que tiene asignada el Departamento de Capacitación desde 1992, a fin de garantizar la calidad en la prestación de los servicios, haciendo de este Organismo una entidad eficiente y productiva.

En función de las fechas programadas para la instrumentación, desarrollo y culminación del Programa de Capacitación en cada una de las Gerencias Postales Estatales, es necesario establecer un programa de supervisión permanente, mediante un estricto control en los informes y visitas continuas a cada una de estas para garantizar la efectividad de los resultados, además de establecer un Programa de Capacitación para la formación y/o actualización de los Coordinadores con la finalidad de prepararlos tanto en los aspectos didácticos como en la Administración de la Capacitación.

Para lograr la eficiencia y la productividad en los empleados postales, es necesario establecer una estrecha vinculación entre los contenidos de los Programas de Capacitación y los perfiles del puesto para abatir los problemas concretos y específicos en el ámbito laboral.

Para incrementar la productividad y calidad de los servicios es necesario contratar capacitación especializada con Instituciones de excelencia académica para personal de los diferentes puestos que conforman la estructura organizacional del Correo.

Otro aspecto fundamental que se debe considerar para coadyuvar a la calidad de los servicios y al incremento de la productividad es la cobertura del Sistema de Educación Abierta y el programa de titulación, estableciendo convenios con Instituciones Públicas y Privadas para incrementar el perfil académico de los empleados postales y vincular la capacitación con el proceso escalafonario, con la finalidad de que los trabajadores cuenten con los elementos suficientes para concursar por aquellas plazas de mejor nivel estructural y salarial, acordes con los perfiles de capacitación y requerimientos específicos para cada puesto.

Desarrollar, incorporar y mantener un programa de evaluación permanente como proceso de realimentación de la labor de capacitación, ya que resulta de vital importancia evaluar la función de la capacitación, lo cual implica establecer indicadores para llevar a cabo la evaluación y seguimiento de las acciones emprendidas en un programa, impulsando la transferencia de la instrucción al trabajo y el desarrollo de los empleados, cuantificando los resultados, los cambios conductuales, así como la relación de causa-efecto en términos de beneficio-costos para la Institución; para ello es necesario elaborar una serie de cuestionarios dirigidos al Instructor, al Capacitado, al Jefe inmediato y al responsable de las acciones de capacitación, para asegurar el establecimiento de medidas correctivas, mediante la estructuración del sistema de evaluación y seguimiento, que permita verificar el cumplimiento oportuno de las normas, políticas, planes y programas institucionales.

Las opiniones detectadas como resultado de la aplicación de los cuestionarios serán de gran utilidad para incrementar la calidad de la capacitación proporcionada a los empleados y de esta forma poder contar con personal preparado que contribuya a la calidad, desarrollo y productividad para el logro de los objetivos institucionales.

Con el fin de continuar avanzando en la configuración de un sistema integral de capacitación, que propicie el completo desempeño del empleado postal en su puesto, así como en su desarrollo integral, es necesario instrumentar las acciones de capacitación que garanticen la calidad que se requiere para cumplir con los objetivos institucionales.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

CAPÍTULO 1

- (1) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 96ava. Edición, México, Porrúa, 1992, PP 20 y 21.
- (2) IBIDEM., PP 32.

CAPÍTULO 2

- (3) PINTO VILLATORO, Roberto. Proceso de Capacitación, México, Diana, 1990.
- (4) REZA TROSINO, Jesús Carlos. Cómo Desarrollar y evaluar programas de Capacitación de las Organizaciones, México, Serie, Administración de la Capacitación, Panorama, 1995, PP 184.
- (5) REZA TROSINO, Jesús Carlos. El ABC del Administrador de la Capacitación, México, Panorama, 1995 PP 98.
- (6) MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro. Manual para Determinar Necesidades de Capacitación, México, Trillas, 1991, PP 22
- (7) IBIDEM., PP 35.
- (8) SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal, Segunda Edición, México, Limusa, 1986, PP 20.
- (9) IBIDEM.

- (10) OROZCO GUTIÉRREZ, Emiliano, Hernández Lemus, Rafael y otros. Comunicación Didáctica y Capacitación en el Sector Público, México, S/F.
- (11) Para mayor información consultar el material bibliográfico elaborado por la Dirección General de Capacitación y Productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para el Curso de Capacitación Integrada.
- (12) ZAMORA CONTRERAS, Cecilia. "La Capacitación: una Experiencia en el Sector Público", México, SEPOMEX, Depto. de Capacitación, 1995, PP 4.
- (13) IBIDEM., PP 7.
- (14) SERVICIO POSTAL MEXICANO. Programa D+24 Hacia un Cambio Estructural, México, SEPOMEX, 1993.

CAPÍTULO 3

- (15) SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES, SERVICIO POSTAL MEXICANO. Plan Rector para SEPOMEX 1996 - 2000, México, 1996, PP 3.

CONCLUSIONES

La misión de la CAPACITACIÓN es contribuir al desarrollo individual, organizacional y social, a través de mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas para lograr el máximo crecimiento que permita un mejor nivel de vida.

La CAPACITACIÓN ha tenido importancia fundamental en el Servicio Postal Mexicano, a pesar de los obstáculos que ha enfrentado, provocados por las diversas modificaciones que ha sufrido el Correo, de acuerdo con el Proceso de Modernización de la Administración Pública Federal.

En el período de 1982-1996, se sientan las bases para establecer una cultura de CAPACITACIÓN POSTAL, en la cual se establecen Programas específicos en el puesto y para el puesto, además de contribuir a elevar el nivel académico de los trabajadores postales, cuyo objetivo es alcanzar los estándares de productividad.

La CAPACITACIÓN que se ha venido impartiendo al personal del Organismo, en los diferentes puestos principalmente en los últimos años ha dado excelentes resultados, sin embargo es necesario reforzar la continuidad que se requiere para mejorar la calidad de los servicios.

La CAPACITACIÓN es un medio eficaz para que el personal este actualizado en los conocimientos y con la calidad que requiere el puesto que desempeña, de acuerdo con los requerimientos y avances de la tecnología.

Es necesario reforzar el perfil adecuado para efectuar las diferentes acciones de CAPACITACION en el interior de la República, así como el equipo y las instalaciones adecuadas, para el óptimo cumplimiento de las metas de CAPACITACION.

La CAPACITACION ha sido un factor determinante en el proceso escalafonario, ya que los empleados que concursan para obtener un mejor nivel estructural y salarial, lo hacen con mayor seguridad.

A pesar de que la capacitación en el Organismo, ha enfrentado una fuerte resistencia al cambio por parte del empleado, ha logrado resultados muy significativos que se han visto reflejados en el incremento de la productividad y calidad en la prestación de los servicios que proporciona.

Retomando los planteamientos del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, se le ha dado a la capacitación que se imparte al empleado postal una mayor vinculación con las tareas asignadas logrando con ello, elevar los índices de productividad y

calidad tanto en el desarrollo de las actividades como en la prestación de los propios servicios

Para obtener una mejor estructura y control sobre los resultados de la CAPACITACIÓN, se propone un Plan que contemple, de manera organizada: la planeación, la operación, el registro y control, así como la evaluación y el seguimiento permanentes, que establezcan los indicadores para corroborar las acciones emprendidas en los diferentes programas. Estas acciones serían la base para determinar con claridad el efecto en términos de BENEFICIO-COSTO, con el objeto de lograr una mayor eficiencia y productividad, en provecho del trabajador y de la propia Institución.

BIBLIOGRAFÍA

- CÁRDENAS DE LA PEÑA, Enrique. El Correo, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, México, 1987.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 96a. edición, México, Porrúa, 1992.
- DIRECCIÓN GENERAL DE CORREOS, CENTRO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL, Informe de Actividades de Capacitación 1995, México, 1995.
- DIRECCIÓN GENERAL DE CORREOS, CENTRO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL, Programa de Trabajo 1986, México, 1986.
- INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Programa de Capacitación Administrativa y Gerencial Nivel I, II y III, México, 1990.
- MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro. Manual para determinar necesidades de Capacitación, México, Trillas, 1991.
- OROZCO GUTIÉRREZ, Emiliano, Hernández Lemus, Rafael y Otros. Comunicación Didáctica y Capacitación en el Sector Público, México, s/f.
- PINTO VILLATORO, Roberto. Proceso de Capacitación, México, Diana, 1990.

- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Lev del Servicio Postal Mexicano, México, 1986.
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, México, Talleres Gráficos de la Nación, 1983.
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, México, Talleres Gráficos de la Nación, 1989.
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, México, Talleres Gráficos de la Nación, 1995.
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Programa de Modernización de la Administración Pública Federal 1995-2000, México, 1986.
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES. Decreto por el que se crea el Organismo Descentralizado denominado Servicio Postal Mexicano, México, Diario Oficial del 20 de agosto, 1986.
- REZA TROSINO, Jesús Carlos. El ABC del Administrador de la Capacitación, México, Panorama, 1995.
- REZA TROSINO, Jesús Carlos. Como Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones, México, Panorama, Serie de Administración de la Capacitación, 1995.
- RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro y Ramirez Buendia Patricia. Administración de la Capacitación, México, Mcgraw-Hill, Serie Capacitación efectiva, 1991.

- SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES, SERVICIO POSTAL MEXICANO. HISTORIAL DEL CORREO, México, 1992.
- SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES, DIRECCIÓN GENERAL DE CORREOS. Programa de Capacitación para el Cartero. Paquete Didáctico Módulo I, II y III, México, Capacitación, 1986.
- SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES. Sistema de Evaluación y Seguimiento, México, 1990.
- SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. Material sobre el Sistema Integral de Capacitación, México, 1995.
- SECTOR COMUNICACIONES Y TRANSPORTES. Programa de Trabajo 1997, México, periódico el Financiero del 22 enero, 1997.
- SECTOR COMUNICACIONES Y TRANSPORTES, SERVICIO POSTAL MEXICANO, Manual de Organización Institucional, México, 1994.
- SERVICIO POSTAL MEXICANO, DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN. Bases Filosóficas y Misión de la Capacitación, México, s/f.
- SERVICIO POSTAL MEXICANO. Condiciones Generales de Trabajo, México, 1996.
- SERVICIO POSTAL MEXICANO. Documentos sobre el Fortalecimiento de las Empresas Estratégicas del Estado, México, 1987.

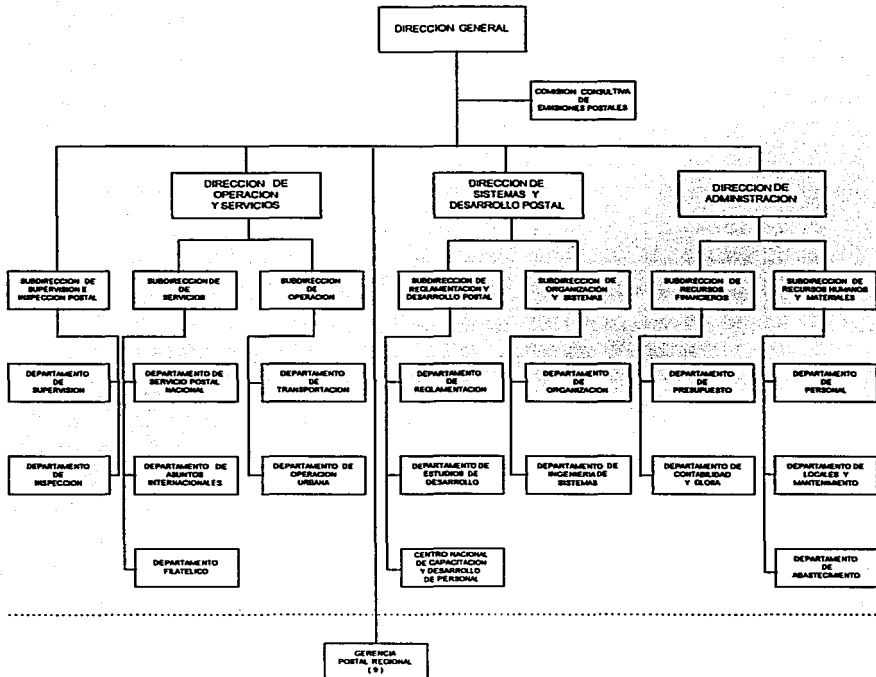
- SERVICIO POSTAL MEXICANO, DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN. Documento para la Segunda Reunión de Coordinadores de Capacitación, México, 1990.
- SERVICIO POSTAL MEXICANO, DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN. Informe de Actividades de Capacitación correspondientes al periodo de enero-diciembre 1995.
- SERVICIO POSTAL MEXICANO, DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN. Informe de actividades Correspondientes al periodo enero-diciembre 1996, México, 1996.
- SERVICIO POSTAL MEXICANO, DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN. Manual Operativo Técnico para la Descripción y Valuación de Puestos, México, 1996.
- SERVICIO POSTAL MEXICANO. Programa D+24 Hacia un Cambio Estructural, México, 1993.
- SERVICIO POSTAL MEXICANO. Programa Institucional de Mediano Plazo 1989-1994, México, 1989.
- SERVICIO POSTAL MEXICANO. Programa de Mediano Plaza 1995-2000, Hacia un Nuevo Correo, México, 1995.
- SERVICIO POSTAL MEXICANO, DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN. Programa Modular 1990-1994. Módulo I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII y IX, México, 1990.
- SERVICIO POSTAL MEXICANO, DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN. Presentación del Programa Institucional de Capacitación 1995-2000, México, 1995.

- SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal, Segunda Edición. México, Limusa, 1986.
- SERVICIO POSTAL MEXICANO, DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN. Síntesis del Plan Anual de Capacitación 1990, México, 1990.
- SERVICIO POSTAL MEXICANO. Técnicas Básicas de la Administración de Sueldos, México, 1996.
- SERVICIO POSTAL MEXICANO, DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN. "La Capacitación: una experiencia en el Sector Público", México, 1995.
- ZAMORATEGUI BERBER, Martha Lilia. Tesis: Programa de Capacitación en una Secretaría de Estado, México, UNAM, 1981.

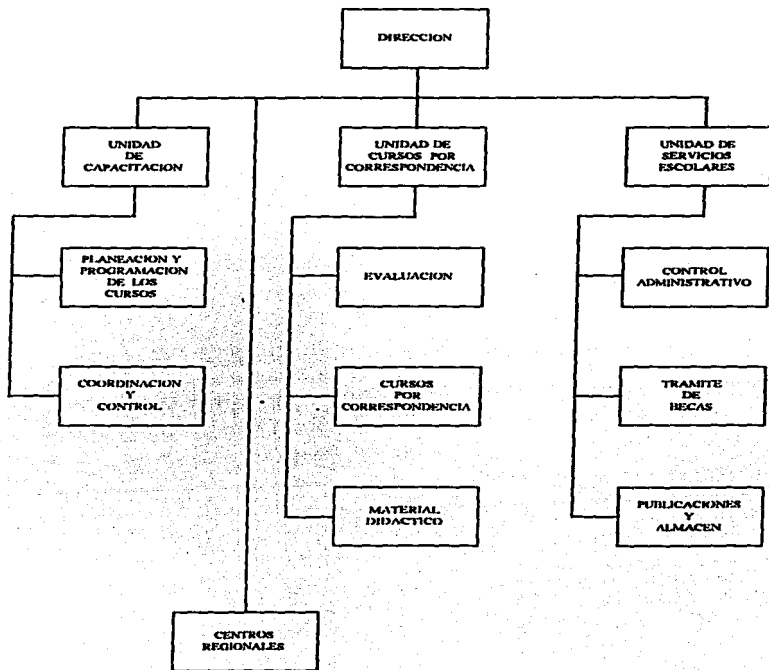
A N E X O S

A N E X O 1

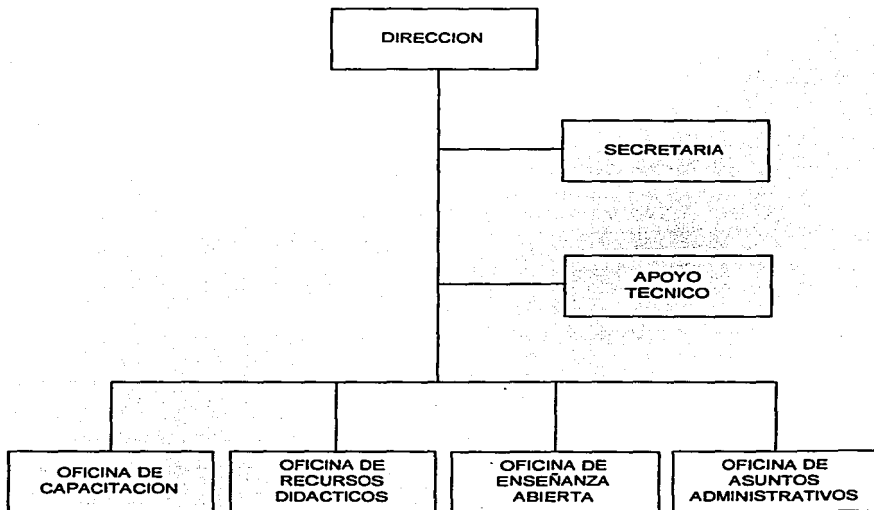
DIRECCION GENERAL DE CORREOS



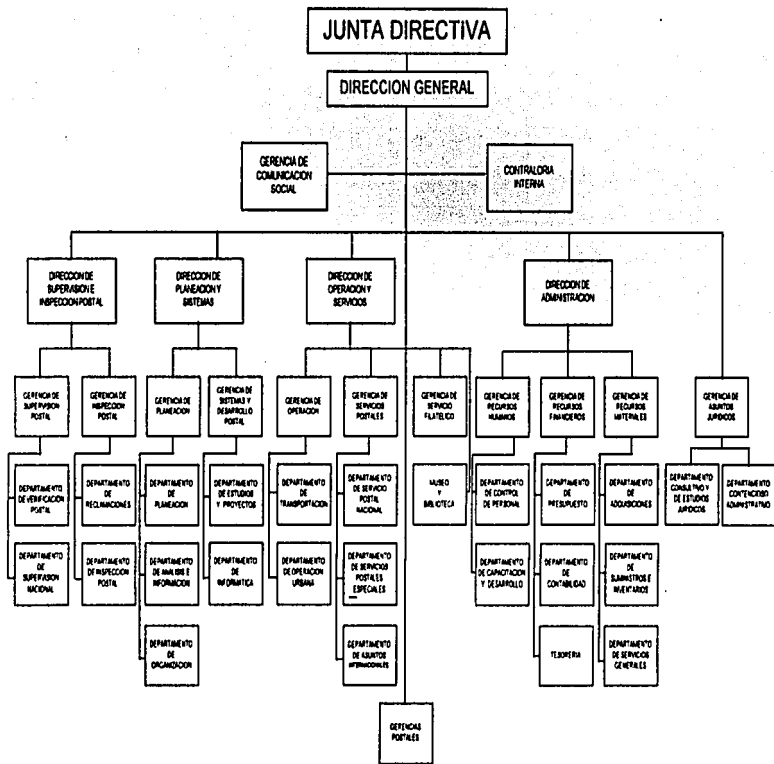
ESTRUCTURA ORGANICA DEL CENTRO NACIONAL DE CAPACITACION POSTAL

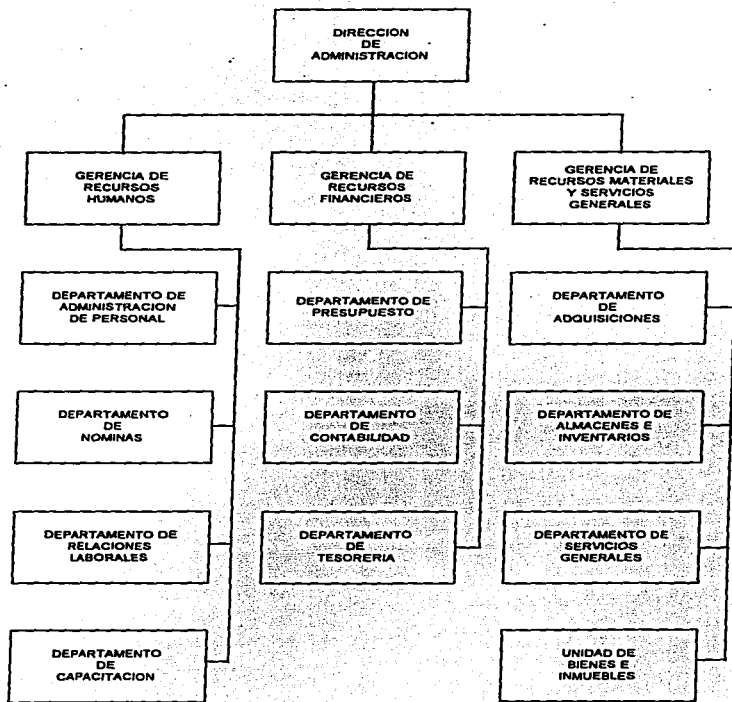


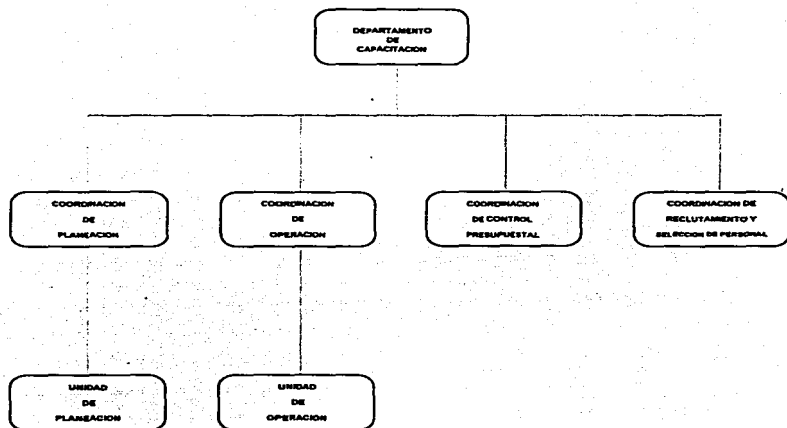
**ORGANOGRAMA
DEL
CENTRO NACIONAL DE CAPACITACION
Y DESARROLLO DE PERSONAL**



A N E X O 2



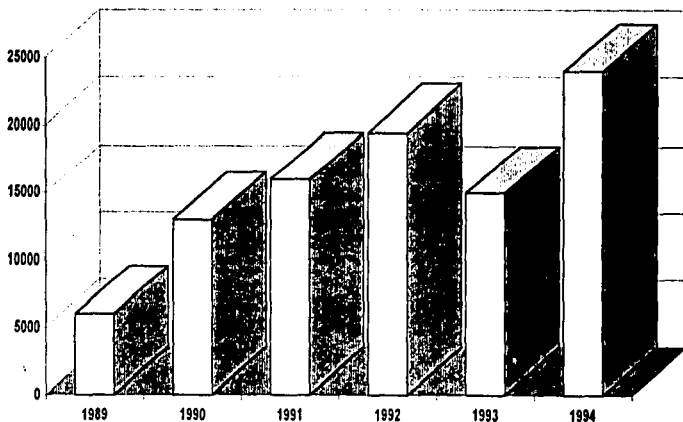




A N E X O 3

CAPACITACION DE PERSONAL

1989-1994



EN ESTE PERIODO EL TOTAL DE PARTICIPACIONES FUE DEL ORDEN DE: 93,772

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

A N E X O 4

DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

COMPARATIVO ANUAL POR PUESTO

1994-1996

AÑO	CARTEROS	APEPC	APSAS	ADMVO.	ADMOR.	COORD.	OPER.	J. DEPTO.	GTE.	DIR.	TOTAL
1994	7,707	4,009	3,625	5,041	3,517		1,547	60	27	7	25,540
1995	7,808	3,880	3,968	3,637	2,408		1,101	26	8	2	22,838
1996	7,026	2,528	3,521	2,759	3,737	134	1,078	32	16	4	20,835