



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

“Diagnóstico sobre los Recursos Humanos en la Universidad  
Autónoma del Estado de México: hacia un Servicio  
Profesional de Carrera”

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA

Presenta:

**JAVIER CRUZ ROMERO ARANA**

Directora de Tesis

DRA. LETICIA CONTRERAS OROZCO

Toluca, Estado de México, Octubre de 2015.

Para todas aquellas personas que incluso en las adversidades siguen creando y cumpliendo sueños, por haberme enseñado que la teoría es solo el inicio, la lucha un camino y el éxito honrado destino.

Para los nietos de Cruz y Remedios;

Al pequeño Riky, “guapo como su mami”,

Al gran Yeltsin, “corazón enorme”,

A Yose, “siempre alegre”,

Al pillo Uziel, “loco como su padrino”,

A Cristian, “simplemente soñadora”,

A Eli “risueña, tu camino un poco complicado, pero no lo dudo, tendrás mucho éxito”

Nunca he querido ser ejemplo, solo soy su tío, el que siempre desea aprender. Los quiero.

A la memoria de mi hermano Pablito, solo tomaste otro camino para vivir por siempre.

## **Agradecimientos**

A mis padres, Cruz Romero y Remedios Arana por su cariño inmenso, apoyo entero y comprensión, porque nunca me han dejado solo. Sé que es difícil tener un hijo así; loco, inquieto, ilusionado, obsesivo, caprichoso, enojón, sentimental y “parlanchín”, pero me parezco a mis abuelos, solamente quiero honrarlos y que se sientan orgullosos espero haberlo logrado, GRACIAS.

Uziel, gracias por tu apoyo incondicional, Rosalba, gracias por tu ejemplo de lucha, Lupe, gracias por tu cariño, Galia, gracias por tu ternura y compañía. GRACIAS HERMANOS.

A Betsabe Morán Alcántara, nunca podría pagar todo lo que haces por mí, tanto amor y apoyo, solo puedo decir, mil gracias por existir.

Muchas gracias a todos mis maestros y maestras que en 17 años me han formado en rectitud, valores y conocimientos.

Gracias a la Maestra Araceli Colín por soportarme y apoyarme durante 6 periodos, a la Maestra Nancy Hernández Pichardo por su apoyo y confianza gracias “jefa”, al Maestro Eduardo Rodríguez Manzanares y a la Dra. Delia Gutiérrez Linares.

Muchas gracias a mi directora de tesis, Dra. Leticia Contreras Orozco, por su guía, conocimientos, paciencia y apoyo, pero sobre todo por confiar en mí.

A mis amigos y socios, Erik y Juan Carlos, Michelle, Moni, al buen Omar, a mi viejo amigo Jorge Luis, a mi hermano Robert y todos los amigos de prepa y facultad, GRACIAS POR LA CONFIANZA.

Me faltan hojas para terminar de agradecer tanto apoyo y cariño.

## **INDICE**

### **Introducción.**

#### **CAPITULO I Marco conceptual**

1.1 Teoría de la Burocracia una perspectiva de los Recursos Humanos.....	10
1.2 Administración de los Recursos Humanos (ARH).....	13
1.2.1 Modelo teórico-procedimental para la ARH.....	21
1.3 Profesionalización y Servicio Civil de Carrera.....	45
1.3.1 Características.....	49
1.3.2 Elementos.....	51
1.3.3 Objetivos.....	53
1.3.4 Ventajas y Desventajas.....	58

#### **CAPITULO II Antecedentes profesionalización y**

#### **Servicio Civil de Carrera: Experiencias y Perspectivas**

2.1. Antecedentes Internacionales del Servicio Civil de Carrera.....	59
2.1.1 La Función Pública en Francia.....	59
2.1.2 El Servicio Civil (British Civil Service) en Inglaterra.....	62
2.1.3 El Servicio Civil de Carrera en Estados Unidos.....	65
2.2. Servicio Civil de Carrera en México.....	68
2.2.1 Surgimiento e Implementación.....	68
2.2.2 Marco Legal.....	70

2.3. Acercamiento al servicio civil de carrera en México.....	73
2.3.1. Servicio civil de Carrera magisterial.....	73
2.3.2. Servicio civil de Carrera en la SRE.....	77
2.3.3. Servicio Profesional Electoral.....	80
2.4 Límites y desafíos del Servicio Civil de Carrera en México.....	82
2.5 Situación Actual del Servicio Civil de Carrera y la profesionalización en México.....	84

**CAPITULO III Diagnóstico sobre la Administración de los Recursos Humanos en la UAEMex, una visión hacia el Servicio Profesional de Carrera**

3.1. Antecedentes de la Universidad Autónoma del Estado de México.....	86
3.2. La importancia de los recursos humanos en la UAEMex.....	91
3.2.1. Legislación Universitaria en torno a los Recursos Humanos.....	93
3.3. La Administración de los Recursos Humanos en la UAEMex. (estudio y análisis documental).....	100
3.3.1. Administración del Personal Académico.....	101
3.3.2. Administración del Personal Administrativo.....	109
3.3.3. Análisis General de Recursos Humanos en la UAEMex.....	115
3.4. Análisis final: desafíos, retos y sugerencias para la administración de los Recursos Humanos en la UAEMex hacia un Servicio Profesional de Carrera.....	121

**Conclusiones.....130**

**Bibliografía.....133**

**Anexos.....138**

### **Lista de Tablas.**

<b>Tabla 1.-</b> Diferenciación entre Capacitación, adiestramiento entrenamiento.	pág.27
<b>Tabla 2.-</b> Etapas de la capacitación.	pág. 29
<b>Tabla 3.-</b> Esquema Moderno de la Teoría “Y”.	pág. 34.
<b>Tabla 4.-</b> Hechos Históricos Relevantes de la UAEM.	pág. 87
<b>Tabla 5.-</b> Funciones, derechos y obligaciones del personal académico.	pág.100
<b>Tabla 6.-</b> Clasificación del personal académico.	pág.102
<b>Tabla 7.-</b> Sanciones al personal académico.	pág.106
<b>Tabla 8.-</b> Derechos y obligaciones de los trabajadores.	pág.113
<b>Tabla9.-</b> Formatos del área de capacitación de RH de la UAEMex.	pág.119

### **Lista de Figuras.**

<b>Figura 1.-</b> Actividades de la Administración de Recursos Humanos.	pág.16
<b>Figura 2.-</b> Elementos de la “Gestión del Capital Humano”.	pág. 18
<b>Figura 3.-</b> Actividades básicas de la ARH.	pág. 20
<b>Figura 4.-</b> Funciones Elementales para el modelo procedimental.	pág. 21
<b>Figura 5.-</b> Características y Límites.	pág. 23
<b>Figura 6.-</b> Pasos de la integración de los recursos humanos.	pág. 24
<b>Figura 7.-</b> Integraciones de Recursos Humanos según Chiavenato.	pág 25.
<b>Figura 8.-</b> Determinación de las necesidades de capacitación.	pág. 28
<b>Figura 9.-</b> El proceso de evaluación.	pág. 31
<b>Figura 10.-</b> Métodos para la compensación.	pág. 35
<b>Figura 11.-</b> Estructura de Recompensas	pág.38
<b>Figura 12.-</b> Modelo Procedimental de la administración de los RH.	pág. 44

## **Introducción**

El servicio civil de carrera para la administración de los recursos humanos, en México, es un tema pendiente de la administración pública, el estado moderno tiene como reto su aplicación, por eso su integración en el manejo de los recursos humanos depende de cómo sean instaurados por la administración central pero también en las instituciones de educación pública ya que es aquí donde se gestan los valores del mérito y el esfuerzo para la constancia.

Este tema ha producido en México poca investigación académica por eso tiene gran alcance su exposición y manejo para la administración pública, pero también porque esta investigación hace referencia a nuestra máxima casa de estudios, logrando plantear un diagnóstico sobre la administración de los recursos humanos en la Universidad Autónoma del Estado de México de esta forma se logra identificar los límites y desafíos que existen en proyección a la profesionalización y visualizar el camino por trazar para la creación de un Servicio Profesional Universitario por último es de gran importancia porque hereda en lo académico información sobre la universidad y deja huella del trabajo en materia de la vanguardia administrativa.

Hoy en la actualidad los recursos humanos son un punto base de gran potencialidad para la mejora y la profesionalización en la carrera administrativa, sobre todo como palanca de desarrollo, se ha convertido en una necesidad para lograr fortalecer los valores y principios de toda organización así como ponderar la administración de los recursos humanos sobre una base de profesionalización y calidad. Es difícil hablar de servicio civil en México sin plantear un marco legal que mucho a faltado, para su protección y su cumplimiento, si bien existe una ley esta ha sido mal interpretada por consecuente mal aplicada, pero no dejemos de lado también el desarrollo de los servidores públicos y el arraigado sistema de patronazgo que aqueja la administración pública Mexicana.

Ahora nos corresponde plantear el panorama de los temas ya mencionados, la problemática que se ha tenido con cada uno de ellos, y destacar los desafíos de

este en México, para ver lo que ha logrado el servicio civil y la profesionalización sobre las instituciones y la administración, pero también nos invita a reflexionar sobre los problemas que lo presionan en la medida de su aplicación. Somos muy responsables cuando exponemos que en México se sufre un gran atraso en el tema y que esto es a causa de la crisis de gobernabilidad que ha engendrado desconocimiento y falta de interés sobre la administración pública por parte tanto del ciudadano como del funcionario, y por último el mismo sistema de patronazgo en el sistema político que permea la administración pública causando malos manejos, ineficiencia y pesadas relaciones de influentísimo que reducen la movilidad de los servidores en su cargo no por mérito sino por nepotismo y corrupción.

Los cambios administrativos y gerenciales a nivel mundial incitan a ver en la burocracia una visión más productiva dentro entidades administrativas así como de las instituciones educativas en México para lograr la adquisición de controles de calidad e indicadores sobre el valor del beneficio social de los administradores este es el proceso al cual está encaminada la Universidad Autónoma del Estado de México y en las dependencias que a su cargo asumen un papel importante en el desarrollo y calidad de la educación, de tal forma que identificamos la realidad del trabajo planteado con base en los argumentos anteriores, postulando la inquietud de visualizar a través de un diagnóstico sobre la administración de los recursos humanos, los desafíos y sugerencias pertinentes, para la presencia de un Sistema Profesional Universitario (SPU) en la Universidad Autónoma del Estado de México, de este sistema ya se ha escrito en algunas ocasiones pero sigue siendo una profecía de la administración.

Nuestros objetivos con este planteamiento son, hacer un diagnóstico sobre la administración de los Recursos Humanos en la Universidad Autónoma del Estado de México con visión a las mejoras institucionales que antecedan un Servicio Profesional Universitario (SPU), para después explicar, a través de un análisis documental sobre el proceso administrativo, de qué manera se llevan a cabo la administración del personal, por último se pretende detectar los límites y desafíos

a superar para encaminar los recursos humanos a mejoras que pongan los cimientos para un programa, plan o sistema profesional universitario, así mismo las sugerencias para lograr esta prospectiva en la Universidad Autónoma del Estado de México.

El presente trabajo desarrolla de manera subsecuente y metodológicamente, en tres partes, la primera destinada a un marco conceptual donde se aborda la teoría de la burocracia fundamental en la explicación administrativa, más adelante se conceptualiza el termino recursos humanos, dando a conocer sus variantes lingüísticas así como características y elementos que desarrollan un modelo teórico-procedimental explicando de esta forma las etapas del proceso básico administrativo hasta llegar del mismo modo a definir la profesionalización y el servicio civil de carrera, ya que estos dos términos siempre estarán ligados de manera congruente para producir el desarrollo organizacional, no podemos ver un servicio civil de carrera sin personal profesionalizándose.

Para la segunda parte del texto, se presentan los antecedentes del servicio civil de carrera, donde desarrollamos casos internacionales, estos casos no tienen la intención de ser comparados sino de puntualizarlos como una muestra de la existencia plena de modelos meritocraticos y profesionales también se exponen casos nacionales de éxito, que para la administración mexicana han generado verdaderos avances así como un acercamiento a la implementación en México, límites y desafíos.

En la última parte se pretende, a través de un estudio documental tomando como base de la legislación universitaria, realizar un diagnóstico genérico sobre la situación de los recursos humanos en la universidad de tal forma que se obtiene un esquema sobre, las tipologías de personal (académico y administrativo) y sus características elementales, partiendo de este punto cierra el capítulo con el planteamiento de los principales desafíos y límites para lograr un servicio profesional en la universidad, para finalizar el texto se determinan analíticamente las conclusiones pertinentes del estudio exploratorio.

## **I Marco conceptual.**

### **1.1 Teoría de la burocracia una perspectiva de los recursos humanos.**

La Burocracia define diferentes formas del establecimiento de los procesos y protocolos de información y vinculación de una organización desde las capas máximas a las capas inferiores es por eso que la burocracia se define:

*“Forma de organización humana, basada en las normas impersonales y la racionalidad, que garantiza la máxima eficiencia posible en el logro de sus objetivos” (Weber: 2001).*

Para weber la burocracia conlleva en sí misma una posibilidad de exportación en las bases de la lógica material y la racionalidad para efficientar el beneficio entorno al costo de las utilidades, que de ellas emanan en una organización. Los procesos que pueden dirigir esta burocracia son impersonales y también para esto nos podemos transportar a una serie de estatutos en el grado de desarrollo de cada una de las organizaciones y su contextos.

Pero también nos plantea una base de objetivos los cuales podemos lograr con base en principios que se exponen de la siguiente forma comenzando por: La concentración de la administración en la Cima de la jerarquía, después continua con la utilización de reglas racionales e impersonales lo que implica que las reglas deben estar predeterminadas para obtener los mayores beneficios a menores costos en la plena optimización de los objetivos y para terminar las metas planteadas deben ser evaluadas en cuestión de sus atributos sobre el valor de la eficiencia y eficacia.

Las definiciones de Burocracia son herencia de los escritos Weberianos y nos apuntan a ver la organización, inmersa sobre las reglas de racionalidad posibles que encaminan para lograr un pleno cumplimiento de los objetivos de esta, pero a veces es mal utilizado el concepto:

*“Burocracia es uno de los conceptos más equivocados de las ciencias sociales ya que a su sentido vulgar, la burocracia como mundo de la rutina,*

*la ineficiencia y el papeleo, se sobrepone el técnico y aun este no tiene un único significado. Por burocracia, en sentido científico, como un sector de los funcionarios públicos o empleados del Estado, aquellos que por su posición en las estructuras tienen acceso a los centros de decisión” (Olías: 2006.*

De manera más clara aquí la autora Blanca Olías de la Universidad Complutense de Madrid, nos expone que la burocracia a pesar de ser un concepto mal usado y también mal interpretado, es entre el sector público una opción para encontrar las posibilidades de participación en las decisiones de la organización.

La burocracia como organización plantea diferentes estatutos, reglas y normas de acción que a su vez condicionan las propias formas de ejercer el proceder de los amplios factores de poder que dentro de ella emanan, la burocracia como organización no solo se preocupa por garantizar el control interno y externo de su influencia sobre los actores y las acciones que de ellos propician el sistema administrativo sino también participa del sistema para actuar como un instrumento de acción, es el vínculo predominante sobre el cual las temáticas decisivas se producen para ser convertidas en acciones tangibles, a partir de su formalización, la esencia de la burocracia es el control como mejor la promueve Weber en su obra ¿Qué es la burocracia?:

*“Los principios de jerarquía de cargos y de diversos niveles de autoridad implican un sistema de sobre y subordinación férreamente organizado donde los funcionarios superiores controlan a los funcionarios inferiores. Este sistema permite que los gobernados puedan apelar, mediante procedimientos preestablecidos, la decisión de una repartición inferior a su autoridad superior. Un alto desarrollo del tipo burocrático lleva a una organización monocrática de la jerarquía de cargos” (weber: 2001)*

Este planteamiento solo confirma dos cosas, la primera que las organizaciones necesitan un alto grado de desarrollo para poder llevar a cabo una burocracia de control jerárquico, que como lo escribe Weber es un “sistema de sobre y

subordinación”, y en segundo lugar retoma la idea de que las bondades del sistema burocrático permiten el establecimiento de vínculos básicos sobre la estructura jerárquica para lograr una mejor comunicación, también debemos tomar en cuenta que este tipo de comunicación está controlada por las capas máximas ya que si no existe un protocolo de formalidad la organización disocia el énfasis de la burocracia que es la “jerarquía”. Por eso es necesario identificar las características de las burocracias:

*“Características principales de la burocracia es la organización eficiente por naturaleza*

*1. Normas preestablecidas por escrito. 2. Comunicaciones establecidas formalmente. 3. División sistemática del trabajo.*

*4. Impersonalidad de las relaciones (cargos). 5. Jerarquía de autoridad.*

*6. Rutinas y procedimientos estandarizados*

*7. Competencia técnica y méritos en elección.*

*8. Especialización de los administradores.*

*9. Profesionalización de los participantes.*

*10. Completa previsión del funcionamiento.” (Weber: 2001).*

Weber es muy específico en estos términos y complementa lo indispensable de localizar en las organizaciones siempre un elemento que de paso a la profesionalización o especialización, permitiendo la competencia técnica gracias a los méritos de elección, podríamos decir que incorpora la eficiencia y eficacia basada en el desarrollo de las personas esto es de gran importancia por que componen un interés mayor en las organizaciones, es producir no solo la materia o la rentabilidad de su empresa, sino excepcionalmente personas preparadas y capaces.

## 1.2 Administración de los Recursos Humanos (ARH).

Como la introducía Weber en el apartado anterior la administración es una tarea de gran importancia en la vida de las organizaciones, por dos causas de gran peso, la primera tiene que ver con el propósito básico de estas, que significa tener un espacio de control, planeación y coordinación enfocado a lograr los objetivos propuestos, la segunda en esencia, tiene que ver con el poder de organizar, nos referimos, operar sobre una estructura de manera formal y ordenada, estos dos puntos, aun pareciendo repetitivos son principios básicos que definen a la administración, para Dwight Waldo (1980), en todas las organización existe un elemento común y está representado por un estrecho lazo que une sus actividades bajo una dirección con el propósito de cumplir objetivos previstos. No podría ser concebida una organización sin objetivos organizados con causas específicas de cada una, partiendo de esta primera visión es posible comprender la siguiente definición:

*“La administración se concibe como el conjunto de actividades necesarias de aquellos individuos (jefes) en una organización encargados de ordenar impulsar y facilitar los esfuerzos asociados de un grupo de individuos, reunidos para lograr determinados objetivos...” (Ordway Ted en Waldo, 1980:40).*

Complementando de manera analítica, es posible decir que la administración es una necesidad común de todas las organizaciones o como lo dijera Ordway *“la administración como una de las bellas artes”* (En Waldo, 1980:38), sin dejar de lado esta frase, el arte como la administración, nacen del hombre y forman parte de su capacidad racional, actitud y habilidades propias de un administrador como artesano de la organización.

El último apunte refleja un elemento importante dentro de la organización y de más preponderante en la administración, nos referimos al ser humano, la persona que llevara a cabo las actividades el mismo que implícitamente conduce en su

comportamiento los intereses de la organización, y es posible expresar “la parte esencial de la administración se encuentra en los seres humanos”.

Para Frederick Winslow Taylor (1890), considerado el padre de la administración científica, nos plantea un listado de los principios administrativos en la organización científica del trabajo:

- 1.- *Elaboración científica del trabajo.*
- 2.- *Selección de los trabajadores.*
- 3.- *Acoplamiento del trabajador.*
- 4.- *Selección del trabajo intelectual y manual.*

*(Taylor citado en Chávez, en línea).*

Este primer abordaje por parte de Taylor, identifica que los humanos son, en la línea de análisis científico del trabajo, una parte muy importante para la administración, porque la organización debe buscar la prosperidad, la mayor eficiencia y eficacia, ya que esto se traduce en mejoras que apoyan a la obtención de los objetivos, es por eso que Taylor (Chávez, en línea) procura un estudio en la parte humana de la estructura, de esta manera delimita los argumentos, de tal forma que el primer principio condiciona el deber administrativo de reunir el conocimiento del trabajador a través de un estudio de tiempos y movimientos para la aplicación de un método de trabajo, el segundo principio hace referencia al conocimiento de las habilidades del trabajador y de esta forma se la asignan actividades aptas de acuerdo a sus habilidades y aptitudes, el tercer principio consiste en persuadir sobre el cambio de comportamiento al trabajador, es decir acostumbrarlo al método de trabajo, por último el determinar la parte directiva y la operativa, permitiendo entre estas un vínculo de orden y control.

Las líneas anteriores van encaminadas a formar un panorama introductorio sobre la conceptualización de los recursos humanos, los cuales se definirán en seguida, aclarando que si bien, existen otras palabras de abordaje al tema, como lo podrían

ser; capital humano, personal, o factor humano, “recursos humanos” en la teoría de la administración pública es el concepto de mayor pre ponderación y con más uso para explicar la relación de la organización del trabajo y los seres humanos.

Otras vías lingüísticas de abordaje:

Capital humano: es la conceptualización enfocada a reconocer que las personas que laboran son parte importante de la organización, capital, hace referencia al elemento o factor que forma parte del valor en la organización (De luna. 2008), un punto de reflexión, es que ese factor al ser capital y por ende importante es también motivo de inversión lo que significa que trasciende y mejora.

Personal: la palabra personal antecedido por administración, hace referencia a la unidad del ser humano en relación a sus semejantes, es decir interpone el vínculo de relación entre individuos que denota el reconocimiento de la existencia del otro, para Watkings. (1950) este concepto se puede definir partiendo de la idea de contar con las energías, tanto intelectuales como físicas en el logro de los propósitos organizacionales, importante concluir diciendo que esta definición puntualiza al individuo como entidad apta y capaz en el desarrollo de las organización.

Factor humano: es una conceptualización minimalista sobre las personas que laboran, ya que considera a este como una unidad en el sistema administrativo exponiendo el utilitarismo del ser humano, aunque en el contexto practico ya no sea de tal forma, pero esta palabra es de mayor uso en la administración privada.

Las formas de abordaje no son en esencia el fondo ni la causa de alguna problemática, ya que es una traducción idéntica para cualquier contexto en el cual se maneje y por lo tanto el significado es compartido por quien lo escuche, en pocas palabras no importa la manera en la que se pronuncie, el significado en esencia es relativo hacia los seres humanos que laboran y se relacionan en una organización.

El concepto de Recursos Humanos es de gran valía para, el presente trabajo, en este nuevo mundo de alta competencia, donde los recursos materiales y tangibles son parte natural de las organizaciones, el plus de la competitividad se encuentra reflejado en el personal, que cuenta con recursos intangibles como lo son habilidades, valores, actitudes y conocimientos, partiendo de este punto, podemos definir los recursos humanos como:

*“son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea... constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización además de ser el que decide de qué manera manipular a los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos” (Chiavenato, 2007:94).*

En el concepto de Idalberto Chiavenato, encontramos de manera marcada e importante que expone al recurso como el único vivo y dinámico, ya que reconoce sus capacidades de desarrollo y mejora, o por lo contrario la resistencia al cambio, pero en toda forma con habilidad para tomar decisiones, por eso podemos resumir que el recurso humano como diferencia elemental, toma decisiones y es dinámico.

En la visión de Rommel Gómez (2006), los recursos humanos son las personas a las cuales se les aplica el ciclo administrativo de tal forma que ellos logren desarrollarse de manera íntegra como los futuros representantes de interés de la organización, Gómez retoma la definición de Stoner quien de manera complementaria nos dice:

*“Es la función administrativa que se encarga de reclutar, colocar, capacitar y desarrollar a los miembros de la organización” (Stoner, 1995:412)*

La conceptualización, es clara cuando de manera íntegra plantea los recursos humanos como un proceso que lleva consigo tiempos que forman el círculo completo, desde el ingreso del personal hasta el desarrollo, y si nos ponemos a analizar de manera responsable también correspondería colocar en este proceso el retiro de la organización, pero posteriormente se profundizará sobre la administración general y sus características.

Los procesos organizacionales que se dan dentro de cada estructura devienen de las consecuencias competitivas sobre la posesión de materia, que en poco se compara con los valores intangibles con los que cuenta el personal, de esta forma la organización se da cuenta del potencial existente entre los recursos humanos y que lo puede desarrollar para generar mayor beneficio, ya que el personal no solo aporta esfuerzo físico sino también mental y una producción intelectual basada en los conocimientos y modelos ideales de toma de decisiones, en para Arias , se expresa en este sentido la definición, ya que nos plantea que:

*“es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc... de los miembros de una organización en beneficio del individuo, de la organización” (Arias, 1977:27).*

Una vez considerando las diferentes definiciones podemos expresar que los recursos humanos, como parte de la administración, son un proceso que tiene como objetivo el guiar de manera oportuna, las habilidades, aptitudes, capacidades conocimientos y valores etc., que el personal como ser dinámico en pleno uso de la racionalidad tiene para ser desarrollados y mejorados a fin de los intereses y objetivos de la organización a la cual pertenece. Así podemos plantear la definición que al parecer logra acercarse en mayor medida a conceptualizar el significado del proceso administrativo de los recursos humanos, este es expuesto por De Cenzo, Robbins (2001).

*“Cada organización está formada por personas. Contratar y su servicio, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño y asegurarse de que siguen manteniendo su compromiso con la organización, son actividades esenciales para lograr los objetivos de la organización. Esto es cierto para cualquier organización, comercial, gubernamental, educativa, de salud, recreativas o de acción social,*

*conseguir y conservar a la gente mejor capacitada es fundamental para el éxito de cualquier organización.” (De cenzo, Robbins, 2001:8).*

Las organizaciones siempre necesitaran del personal, ya sea intelectual u operativo, porque esta predispuesta en esencia a competir en la especialización, mejoras continuas de procesos y métodos, que en poco son mecánicos y parten de la capacidad de tomar decisiones, partiendo de preámbulo conceptual, es como establecemos que los principios elementales para la Administración de los Recursos Humanos son:

1.- Reclutamiento. 2.- Capacitación y desarrollo. 3.- Estímulos.- Conservación. 5.- Retiro. Para la explicación sobre estos principios que también se pueden traducir en el proceso administrativo, es necesario retomar el esquema que plantean De Cenzo, Robbins (2001), mismo que modificamos para anexar a nuestro criterio el principio de retiro.

**Figura 1.- Actividades Fundamentales de la Administración de Recursos Humanos.**



*Fuente: Elaboración propia con base en De Cenzo, Robbins 2001:9.*

El presente esquema expone formalmente de manera analítica el proceso importante en el cual los recursos humanos cumplen sus metas y objetivos, los mismos que comparten con la organización, una explicación De cenzo, Robbins (2001).

Empleo: Planeación de los recursos humanos estratégicos, Reclutamiento y Selección.

Capacitación y desarrollo: Orientación, capacitación al empleado, desarrollo del empleado desarrollo de la trayectoria laboral.

Motivación: Teorías de la motivación, evaluación del desempeño, premios y compensaciones y prestaciones.

Mantenimiento: Salud, seguridad, comunicaciones, relaciones humanas.

Y por último el principio al cual hacemos referencia como retiro, cabe aclarar que este principio no lo maneja De cenzo, Robbins ya que es integrado por nosotros, este elemento que significa la suspensión laboral.

Retiro: Jubilación y pensión.

Para otros autores el proceso explicado aquí es muy similar al que desarrolla cada uno desde su perspectiva, en el intento de reflejar la administración de los recursos humanos, si bien es una línea de coincidencias que conservan entre ellos, tienen una manera diferente de abordar la temática, dando una explicación contextual.

Otro abordaje muy importante que se hace sobre recursos humanos es el expuesto por Idalberto Chiavenato quien ha trabajado mucho sobre el tema, este autor nos proponen en su obra *“Gestión del Talento Humano” 2009, que debemos considerar 6 elementos en la ARH, los cuales él coloca como capítulos enteros en su libro, el siguiente esquema plantea el orden y las actividades a desarrollar para cada elemento:*

**Figura 2.- Elementos de la “Gestión del Capital Humano”**

Incorporar a las Personas	Colocacion de las Personas	Recompensar a las personas
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Reclutamiento</li> <li>•Selección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Orientacion</li> <li>•Modelado</li> <li>•Evaluacion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Remuneracion</li> <li>•Incentivos</li> <li>•Prestaciones y Servicios</li> </ul>
Desarrollo de las Personas	Retener a las Personas	Supervisar a las personas
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Capacitacion</li> <li>•Desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Relaciones</li> <li>•Higiene, seguridad y calidad de vida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Bases de datos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, 2009: pág. 14-16.

El presente cuadro es una exposición de los elementos que componen los recursos humanos, podemos ver que para Chiavenato el retiro como principio no está representado al final, sus consideraciones son establecidas a partir de cómo se produce y administra el personal, para el retiro no existe ya un mecanismo complejo establecido, es por eso que su reconocimiento terminaría siendo parte externa del proceso, sin embargo nosotros hacemos una vez más la reiteración de la importancia de procurar por él como motivación misma del personal, otro punto a tratar es, como se percibe el sistema de una manera no tan convencional, es decir no se ve el mismo orden que se ocupa tradicionalmente para explicar estos elementos, es así como se anticipa el desarrollo a la supervisión y esta representa la parte finiquita.

Lo importante de la conceptualización del autor en visión de las características hasta este punto no descritas, es que incorpora de manera sutil el manejo de los recursos humanos, procurando por la esencia en la administración y lo resume en estas 6 palabras claves que si bien analizamos es lo más cercano al establecimiento de un modelo idílico sobre este proceso de relaciones humanas en el trabajo, comenzando: 1.-Incorporar 2.- Colocar 3.- Recompensar 4.- Desarrollar 5.- Retener y 6.- Supervisar, es interesante enfocarnos en no perder de vista en el proceso tomando en cuenta estas palabras que conducen el fundamento “deseable” de la Administración de los Recursos Humanos (ARH).

### **1.2.1. Modelo teórico procedimental para la ARH.**

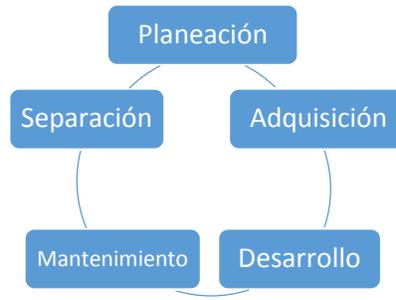
Los modelos son parte de las visiones ideológicas que enmarcan el “deber ser”, para tal caso, de las personas u organizaciones, lo importante es no verlos como una serie de reglas por más institucionalizadas que estas sean, sino como lo que son recomendaciones en el seno de experiencias y teorías analíticas de procesos organizacionales.

Estas visiones siempre dejan pauta al éxito o no, este espacio para delimitar contextos de aplicación, si bien por un lado es el “deber ser” un elemento esencial de todos los modelos, el contexto también retoma la viabilidad de su “ser”, para este caso veremos al modelo como una recomendación más sobre el proceso de la Administración de los Recursos Humanos, que nos servirá como guía de análisis, también cabe explicar que este modelo no es una visión copiada en sus máximos de la teoría de la ARH, pero tampoco una visión minimalista de sus características o elementos, es pura y claramente una composición de diferentes visiones (tres) conceptuales y críticas sobre el tema de recursos humanos, que parten en esencia de la teoría de la administración y burocracia, pasando por la perspectiva descriptiva de Chiavenato (2009), De Cenzo, Robbins (2001) y Samaniego (2006), retomando las razones estructurales de sus planteamientos.

El modelo retoma enfoques diferentes en torno a la administración de los recursos humanos pero no pierde en esencia, el objetivo de identificar los elementos que han sido relevantes para especialistas, administradores públicos y estudiosos del tema.

La Administración de los Recursos Humanos, está compuesta de 4 actividades básicas, las cuales son, planeación, adquisición, desarrollo y Soporte – mantenimiento (Samaniego, 2006), las actividades descritas deben ser complementadas con la separación, la cual hace referencia al retiro del trabajo desempeñado, de tal forma que el esquema se complementaría de esta forma:

**Figura 3.- Actividades básicas de la ARH**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Samaniego 2006, pág.4.*

Estas actividades son básicas para explicar los recursos humanos, de inicio: Planeación: hace referencia a la organización proyectada con anticipación, nos refiere a la cantidad de personas que se requiere, las relaciones que existirán entre estos empleados y como es que se van a conformar estructuralmente, esta planeación es necesaria para las organizaciones establecidas y para las que aún están en conformación.

Adquisición: se puede concebir como la actividad encargada de conseguir y abastecer a la organización de recursos humanos, dicha actividad tiene como funciones el lograr convocar a las mejores personas para los puestos establecidos, elegir entre ellos a quien logre posicionarse con una mejor evaluación.

Desarrollo: esta palabra en la ARH significa el apoyo a la organización para establecer las bases que aseguren el mejor desempeño visto en el personal, conlleva a la actualización de los conocimientos y habilidades pero también ver por el crecimiento profesional en el futuro, es de vital importancia para no perderse en esta actividad el reconocer que esta área en la administración está compuesta por seres humanos con capacidades en constante aumento de acuerdo a las posibilidades y oportunidades.

Soporte y Mantenimiento: parte del proceso en la cual se mantienen las relaciones con instituciones como lo son sindicatos y agrupaciones laborales así como las formas de protección, remuneración, motivación e incentivos, higiene, salud y

servicios, para procurar por retener al trabajador en sus empleos en las mejores condiciones que coadyuven a abordar el significado del trabajo en visión de una mejor calidad de vida.

Separación: se puede conceptualizar como la etapa final del proceso en la cual el empleado deja el trabajo, es el punto donde la organización prescinde de los servicios, para llegar a esto existen dos vías, la primera un retiro por falta identidad a los intereses de la organización y la última por que ha cumplido el tiempo suficiente para darlo por jubilado en gratificación sus servicios prestados.

El modelo de la Administración de los Recursos Humanos tiene diferentes funciones elementales que se llevan a cabo basados en las 5 grandes actividades antes descritas, partiendo de este hecho podemos ver que existen diferentes autores quienes delimitan el proceso de diferente forma seccionando en características, elementos o funciones, por ejemplo para De cenzo y Robbins (2001) existen 9 funciones en la ARH, en el caso de Chiavenato (2006) localiza 13 elementos, para otros como Luna Noyola (2008) encuentra 10 características que los Recursos Humanos deben tener, sin importar la cantidad, puesto que estas funciones se integran de una forma u otra en la base de las principales actividades en ARH, con el intento de ser más explícitos sobre las “funciones elementales” se elaboró la siguiente figura, retomando e integrando los planteamientos de diferentes autores:

**Figura 4.- Funciones Elementales para el modelo procedimental.**



Fuente Elaboración propia, basado en *De cenzo y Robbins (2001)*, de *Chiavenato (2006)* y *Noyola (2008)*:

## **Reclutamiento**

El reclutamiento hace referencia a una convocatoria por medio de la cual se logra invitar a diferentes personas, es el inicio del proceso de interiorización, ya que debemos de recordar que antes es necesario establecer una propicia planeación que nos lleva a encontrar a las mejores personas en los puestos vacantes, para Rommel Gómez (2006) el reclutamiento es la función de encontrar e invitar elementos que se sumen a la organización, para este autor es importante ver la formación académica y profesional que se desea que la persona tenga para el puesto.

Idalberto Chiavenato nos explica que es de vital importancia el reclutamiento y conceptualiza de la siguiente forma:

*“divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que desea... el reclutamiento funciona como un puente entre el mercado de trabajo y los recursos humanos” (Chiavenato, 2009:106).*

Podemos ver dos cosas interesantes que es necesario determinar en la proyección de tal modelo, una que el mercado de trabajo es esencial para la inclusión de personal y por último la versión del puente que significa visualizar el candidato y la organización como elementos distantes por la tanto con diferentes intereses.

El mercado de trabajo direcciona el actuar tanto para las organizaciones como para los candidatos (Chiavenato, 2009), de tal forma que si existe mayor oferta del mercado de trabajo, las organizaciones invertirán más en el reclutamiento y los candidatos tendrán mayor oportunidades de elegir, salarios y beneficios, pero si por el contrario existe menor demanda del mercado de trabajo, entonces las organizaciones son más inflexibles e invierten menos y los candidatos suelen prepararse mejor para ser empleados.

Por otro lado es necesario retomar algunas características y límites siempre presentes en el reclutamiento, las cuales se explican en la figura 5:

**Figura 5.- Características y Límites**

Características del Reclutamiento	Límites del Reclutamiento
<ul style="list-style-type: none"><li>•1.- Atracción</li><li>•2.- Rapidez de atracción</li><li>•3.- Disposición de candidatos</li><li>•4.- Mayores competencias</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•1.- Imagen de la organización</li><li>•2.- Políticas Internas</li><li>•3.- Influencia Gubernamental</li><li>•4.- Costos del reclutamiento</li></ul>

Fuente: Elaboración propia, basada en De Cenzo, Robbins 2001, pág.170.

## **Selección**

Una vez conociendo de qué forma se cubrirán las necesidades de la organización con los candidatos dispuestos de manera que se puede ver las personas que competirán por los puestos disponibles y la selección corre por dos direcciones, saber si la empresa ofrece o no el puesto y si el candidato acepta el mismo.

Para De cenzo, Robbins (2001), la selección es definida como:

*“El proceso por medio del cual se toman las decisiones para identificar qué persona será la más apta para ocupar el puesto y mantenerse en él” (De cenzo, Robbins, 2001:169).*

El proceso de selección tiene en general 5 etapas (Gómez, 2006), las cuales son; a) primera entrevista, b) exámenes, c) Segunda entrevista, d) Verificación de referencias y exámenes médicos, e) Oferta formal, en otros casos se explican 8 pasos (De cenzo, Robbins, 2001), 1)Entrevista inicial de evaluación, 2)Llenado de Solicitud, 3)Pruebas de empleo, 4) Entrevista ampliada, 5) Investigación de antecedentes, 6) Oferta condicional de empleo, 7) Exámenes físico-médicos, 8) Oferta definitiva de empleo.

Cada uno de estos pasos es de gran valor para la organización porque es una forma de obtener información sobre los antecedentes del candidato, de manera que cada vez es más importante la decisión que se toma y estos pasos funcionan como filtros de la misma permitiendo aprobar o rechazar a los candidatos.

Es necesario ver los instrumentos de selección que se manejan, los cuales van desde la simple hoja de solicitud hasta las entrevistas o exámenes físicos-médicos, (De cenzo, Robbins, 2001), localizando entre ellos las pruebas de empleo: escritas, de simulación del empleo, centros de evaluación, otras pruebas como grafología: es decir análisis de la escritura, entrevistas, investigación de los antecedentes del solicitante o la presentación realista de un puesto de trabajo.

### **Integración**

Un vez que el candidato, debiendo pasar las etapas antes mencionadas está dentro de la organización, que para este caso también es viable decir empresa, es necesario que esta persona conozca sus responsabilidades (Gómez, 2006), derechos y las políticas de tal forma que se vaya identificando tanto con sus compañeros, jefes o subordinados, como con el área de trabajo y las disposiciones que de esta relaciones ya emanen.

Aquí al personal se le presenta, la forma de trabajo y la organización de la empresa como lo expresa el este esquema:

**Figura 6.- Pasos de la integración de los recursos humanos.**

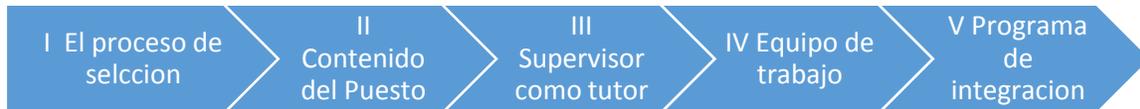


*Fuente: Gómez. 2006 pág. 17.*

Si bien de alguna forma nos explica cómo se integran desde el inicio los recursos humanos, también podemos ver que el autor clasifica la integración desde la detección de la necesidad de personal, esto es el preámbulo del proceso y no menciona más allá de la búsqueda del candidato, es un planteamiento, por lo tanto

es de suponerse la explicación debe continuar, de tal forma que retomamos a Chiavenato (2009) quien nos explica el proceso en pasos:

**Figura 7.- Integración de Recursos Humanos según Chiavenato.**



*Fuente: Elaboración propia. Con base en Idalberto Chiavenato, 2009:189.*

Partiendo de lo expuesto en la anterior tabla Chiavenato (2009), menciona los objetivos de cada paso que tienen como función principal integrar al personal.

I.- Tiene como objetivo, que el personal comience a conocer su lugar de trabajo y la cultura organizacional, los compañeros de trabajo, los desafíos y recompensas, al gerente y estilo de administración etc...

II.- El nuevo integrante va recibiendo gradualmente tareas difíciles de forma que puede identificar que hacer en cada una de ellas para abordarlas con mayor eficiencia y eficacia en las siguientes ocasiones.

III.- Es una técnica interesante donde el jefe inmediato se encarga de tutorarlo para que este empleado conozca la organización y se familiarice más rápido de lo común, como no lo haría en otras condiciones.

IV.- La integración de un nuevo compañero en un equipo de trabajo da a la organización mejorar compartibles también para la persona que desempeña el cargo, logrando establecer relaciones duraderas y más cercanas.

V.- Este es un programa formal e intensivo de introducción al trabajo, que los va familiarizando con el ambiente organizacional, sus usos y costumbres en la estructura organizacional, este representa el principal método para adoctrinar a los nuevos participantes de la organización. La integración es valiosa y útil y ayuda a resolver problemáticas entre los empleados, para la organización es otro fin muy importante del cual no se debe desgastar, aun siendo necesaria, ya que este proceso es inevitable y se dará poco a poco más adelante.

## Modelación

Este trabajo es un gran esfuerzo tanto de la organización como del personal, ya que representa la formación en el puesto, es una etapa en la cual el personal se adapta al puesto ya que este puesto es diseñado para que así suceda y se den los procesos organizacionales, para Chiavenato (2009) la modelación es la explicación de las relaciones entre el puesto que se va a desempeñar y las actitudes del empleado para poder desarrollarse en esta actividad.

La modelación es el atributo del puesto y el empleado, para condicionarse y adaptarse entre sí, como ocurre seguido cuando hablamos del puesto también se hace referencia al empleado quien lo realiza, en la modelación del trabajo de establecen las actividades que desenvolverá el personal, un punto importante es que a través del puesto es posible encontrar el nivel jerárquico, el departamento, la subordinación, la autoridad o la posición definida, es de gran valor ya que en toda la trayectoria laboral de un empleado siempre se determinara su puesto y por tanto las actividades y capacidades adquiridas.

Existen cuatro condiciones básicas las cuales se deben definir en virtud de la modelación de los puestos para el personal:

- 1) *El conjunto de actividades a desempeñar (cuál es el contenido del puesto).*
- 2) *La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar (cuales son los métodos y procesos de trabajo)*
- 3) *Con quien se debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir quien o quienes son los superiores inmediatos.*
- 4) *A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, quienes son sus subordinados o las personas que dependen de el para trabajar. (Chiavenato, 2009:206).*

Estas condiciones expuestas por Idalberto son de gran valía desde el punto de vista de las capacidades personales para adecuarse a su puesto y actividad.

## Capacitación

Es una actividad de gran convencionalismo, esta se realiza en todas las organizaciones en medida mayor o menor pero es innata a la misma porque es imprescindible, no se podría realizar algún trabajo sino existe un modelo de seguimiento es decir una capacitación por más burda o simple que esta sea.

Para algunas organizaciones la capacitación representa un gran problema, por dos cosas, que resulta caro o porque no hay el tiempo suficiente de inversión, para otras sin embargo resulta una inversión que tendrá altos beneficios y de gran utilidad para el personal y la compañía, de la forma que sea este es un derecho del trabajador y una manera de estimular la creatividad, actualizar los conocimientos y retar las capacidades intelectuales (Gómez, 2006).

Es necesario poner atención para identificar que existen diferencias en determinar, por un lado, adiestramiento, capacitación y entrenamiento:

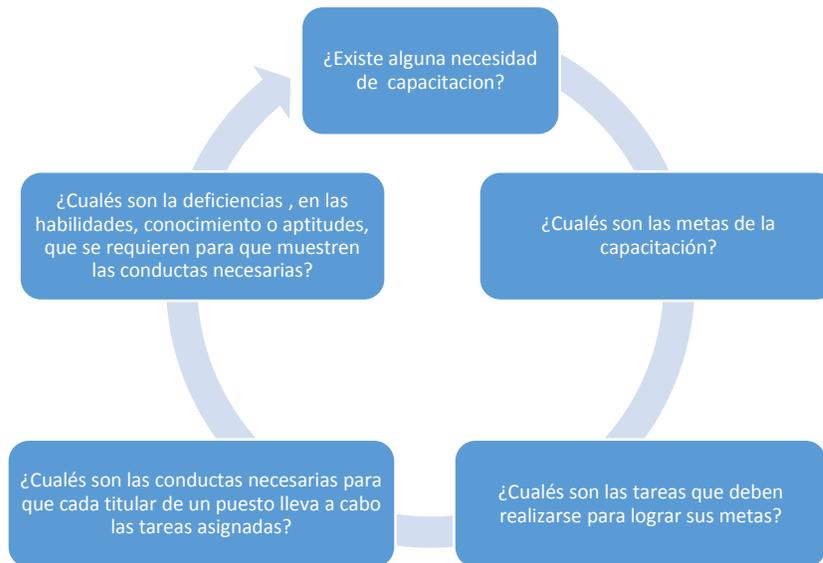
**Tabla 1.- Diferenciación entre Capacitación, Adiestramiento Y Entrenamiento**

Capacitación	Adiestramiento	Entrenamiento
“acciones con el objetivo de proporcionar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo” (Reza, 1995: 25)	“es la acción o acciones tendientes a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo” (Reza,1995:25)	“la preparación para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor” (Arias, 1994:60). Se puede considerar como la suma del adiestramiento y la capacitación.
-Teórica -Aptitudes, conocimientos	-Practica -Habilidades y destrezas.	-Preparación físico-mental.

Fuente: Elaboración propia con base en Gómez, 2006, pág. 35.

Siempre es necesario determinar de qué forma se realiza un programa de capacitación y a través de qué proceso se identifican y satisfacen las necesidades de la organización, para De cenzo y Robbins (2001), la determinación de las necesidades esta expresada en esta figura:

**Figura 8.-Determinación de las necesidades de capacitación.**



Fuente: De cenzo, Robbins, 2001:229.

La mayoría de las organizaciones en el mundo tiene este tipo de líneas de seguimiento para sus programas de capacitación, es de esta forma como lo podemos explicar a partir de las referencias de Rommel Gómez (2006):

- a) La detección de las necesidades de capacitación, significa que se tendrá atención en revisar las deficiencias existentes, en función del tiempo puede ser semestral, anual; los métodos de detección son:
  - a. Redacción
  - b. Análisis de tareas.
  - c. Análisis de personas.
  - d. Por petición de personal.

Los medios de detección son:

- a. Entrevistas individuales.
  - b. Cuestionario.
  - c. Pruebas de desempeño.
  - d. Observación directa del personal.
- b) Diseño del programa de capacitación:
    - a. Recursos disponibles.

- b. Principios de aprendizaje.
  - c. Grado de alcance.
  - d. Capacitación vía interna o externa
- c) Administración del programa de capacitación: una vez identificadas las necesidades es imprescindible administrar ya sea de forma centralizada o compartida:
- d) Evaluación del programa: en esta etapa se tiene que revisar la efectividad de debido a que este implica una inversión y también debe involucrar un retorno eficiente. Para lograr esta evaluación se identifican diferentes indicadores, del incremento en rendimiento y menores retrabamos o errores.

En la versión de Chiavenato este programa es positivo y de gran valor siempre y cuando se de en las mejores condiciones ya que solo de esa forma es verificable la precisión y efectividad, para lo cual la capacitación debe ser orientada al desarrollo de ciertas competencias que desea la organización, es por eso que nos propone esta tabla sobre las etapas de capacitación:

**Tabla 2.- Etapas de la capacitación**

CAPACITACION	Transmisión de información	Aumentar el conocimiento de las personas: información de la organización.
	Desarrollar habilidades	Mejorar destrezas: Ejecución y operación de equipos.
	Desarrollar actitudes	Desarrollar, modificar comportamientos: Cambio de actitudes negativas.
	<b>Desarrollar conceptos</b>	<b>Elevar el nivel de abstracción: Desarrollar ideas y conceptos.</b>

Fuente: Chiavenato, 2009: 376.

Estas etapas nos introducen de mejor forma a establecer el proceso claro de cómo las personas transforman para bien la información que manejan, las habilidades/ actitudes y la conceptualización sobre la organización a la cual pertenecen y el trabajo que en ella desenvuelven.

Para hacer un buen programa de capacitación también es oportuno poner atención a los métodos mejor adaptables a los contextos en los cuales se desarrollaran estas actividades, los métodos de capacitación podemos explicarlos en palabras de Gómez (2006): Relación experto-aprendiz, instrucción en el trabajo, cursos y seminarios, intercambios, lecturas, estudios individuales, instrucción programada, conferencias, estudios de caso, cursos en línea etc...

## **Evaluación**

Esta es una función difícil para los administradores ya que si bien se sabe la evaluación es parte del protocolo de trabajo y muchas veces está estipulado en el contrato, es complicado que el personal se preste flexible a la crítica, de tal forma que resultan pesadas.

Para Rommel Gómez (2006), esta actividad es un área de oportunidad para dar a conocer: 1) Las fortalezas y debilidades del empleado 2) La información que ayuda a dar una capacitación más personalizada. 3) La manera más justa de retribuir económicamente al empleado 4) Los resultados de su desempeño laboral.

Un acercamiento sobre este sistema del desempeño y su evaluación nos lo hace De cenzo, Robbins (2001) cuando comenta en su obra sobre los recursos humanos, que el desempeño es un componente vital del modelo de motivación, precisamente considerado como el vínculo entre el esfuerzo y el acercamiento a las metas organizacionales, y entre este y los premios a la evaluación.

Los empleados deben ver la evaluación como una forma de medir las expectativas que se tiene sobre ellos también tienen derecho a conocer la forma en la cual será evaluados, un elemento importante para este efecto son los sistemas de evaluación.

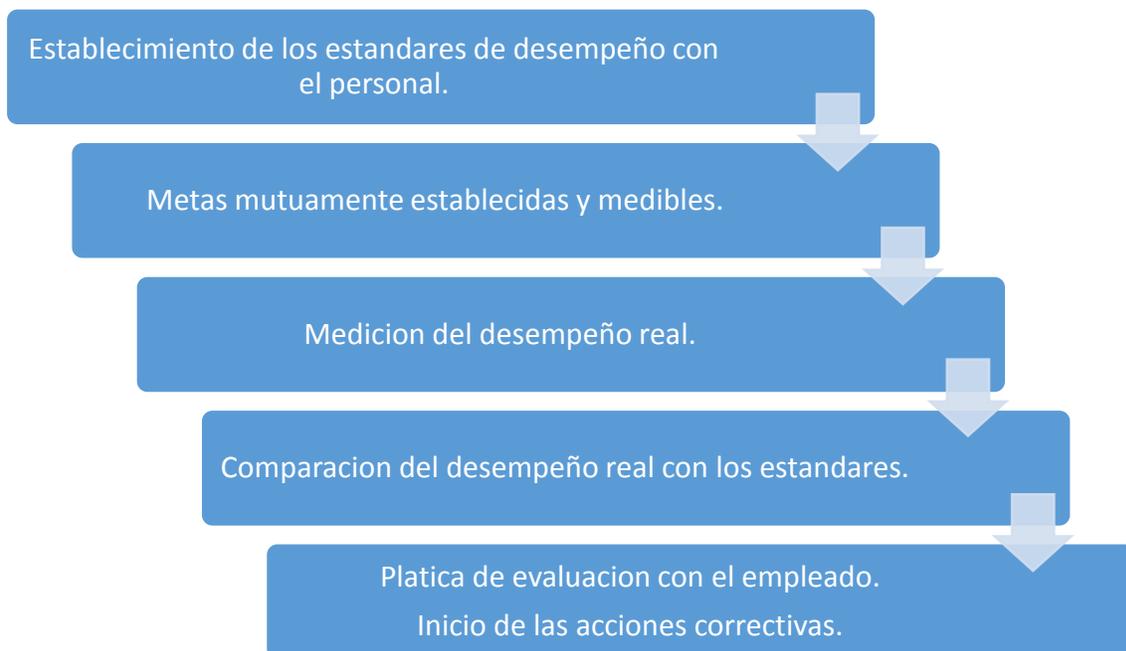
Un sistema de evaluación es una forma de administrar el desempeño ya que implica diferentes actividades, va más allá de una revisión de rutina sobre lo que el empleado hace o no.

*“las evaluaciones del desempeño deben transmitirse a los empleados que tan bien se están desempeñando en función de las metas establecidas, para esto es necesario tomar en cuenta, los aspectos de retroalimentación y documentación” (De cenzo, Robbins, 2001:288).*

Aspectos importantes a los cuales el autor nos dirige de forma interesante, primero la retroalimentación y en segunda parte la documentación, la retroalimentación nos remite a la forma de distribuir la información del empleado al supervisor y viceversa, la documentación nos habla sobre los registros de evaluación existentes.

El proceso de evaluación inicia con el establecimiento de los estándares de desempeño en concordancia con las metas estratégicas de la organización, una vez establecidos estos estándares es necesario divulgarlo a los empleados para que ellos conozcan lo que se espera, la siguiente figura expone este proceso.

**Figura 9.- El proceso de evaluación.**



*Fuente: De cenzo, Robbins, 2001:293.*

Este proceso de evaluación es explicado por una serie de etapas la cuales direccionan en forma de guía el abordaje de la medición del desempeño en el

personal, las recomendaciones que se dan para tener una adecuada evaluación son:

- a) Establecer las normas de desempeño.
- b) Decidir quién va a evaluar el desempeño.
- c) Dar retroalimentación pronta y efectiva (Gómez, 2006)

Sin perder el hilo sobre la evaluación es necesario anticipar a los empleados de qué forma será evaluados y que se evaluara, para después poder platicar sobre la persona que llevara a cabo este trabajo, para finalizar es vital tener una entrevista en el sentido informal para sacar información importante con la intención de procurar por el progreso de la organización.

### **Desarrollo**

Esta función tiene como significación el poder crecer en la organización, por la organización y para el empleado mismo, de forma que se obtendrán ganancias como lo son el aprendizaje, los conocimientos, las habilidades, las destrezas e ideas especializadas sobre el puesto que se desempeña, pero el desarrollo no queda en este punto sino que va más allá, en la postulación del crecimiento personal como individuo en la sociedad.

Para Chiavenato (2009) el desarrollo se relaciona con la educación y la orientación a futuro, por educación hace énfasis a las actividades vinculadas a los procesos más profundos de formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento.

El desarrollo debe estar más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta a la carrera futura, sin fijarse solamente en el puesto actual.

El crecimiento que forma parte del desarrollo está planeado a largo plazo ya que es una proyección más intensa sobre los objetivos, permite al personal una adecuada visión del alcance profesional y a la organización hacer frente a los

cambios en el entorno, existen diferentes métodos para lograr el desarrollo en la organización en pro del personal (Chiavenato, 2009), entre ellos encontramos:

- 1) Rotación de puestos: Hacer que las personas pasen por varios puestos en la organización.
- 2) Puestos de asesoría: Consiste en brindar a la persona que tiene potencial la oportunidad de estar en un puesto superior con la supervisión de un asesor exitoso.
- 3) Asignación de comisiones: Significa permitir la participación de las personas en comisiones de trabajo que tengan a su cargo la toma de decisiones.
- 4) Aprendizaje práctico: Dedicación de tiempo completo al trabajo.
- 5) Cursos y seminarios externos.
- 6) Ejercicios de simulación: Implica la participación del personal en simulacros, estudio de casos, ejercicios y prácticas (juegos de empresa).

### **Supervisión**

La supervisión siempre causara un poco de controversia para el personal ya que es difícil concebirse como un individuo vigilado y por ende con amplias oportunidades de crítica o evaluación, es una función complicada en el proceso de la ARH, pero es de vital importancia porque nos permite saber cómo se están llevando a cabo las actividades en la organización y los administradores no pueden dejar de lado esta responsabilidad, no es posible llegar a este punto y mucho menos a la retroalimentación sin proponer un sistema de supervisión jerárquica y comunicativa, que procure por establecer los medios de cercanía, en visión de Idalberto Chiavenato (2007), la supervisión debe adquirir el significado de seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación.

Los procesos de supervisión se aplican a las funciones que de manera muy significativa nos permiten alcanzar los objetivos esenciales de las organizaciones, pero estos procesos no deben ser vistos como una forma de controlar (por la desconfianza en la personas control sobre su comportamiento), deben ser vistas como un acompañamiento tenue del cual todos son partícipes, tanto supervisor como empleado, en lo posible se realiza una supervisión implícita al trabajo de las relaciones laborales.

La tabla 3, nos ilustra el esquema moderno de la teoría “Y” que establece esta visión sobre la supervisión del personal (Chiavenato, 2009), donde podemos ver los principios de una supervisión inclusiva y de la cual es partícipe el mismo supervisor:

**Tabla 3.- Esquema Moderno de la Teoría “Y”**

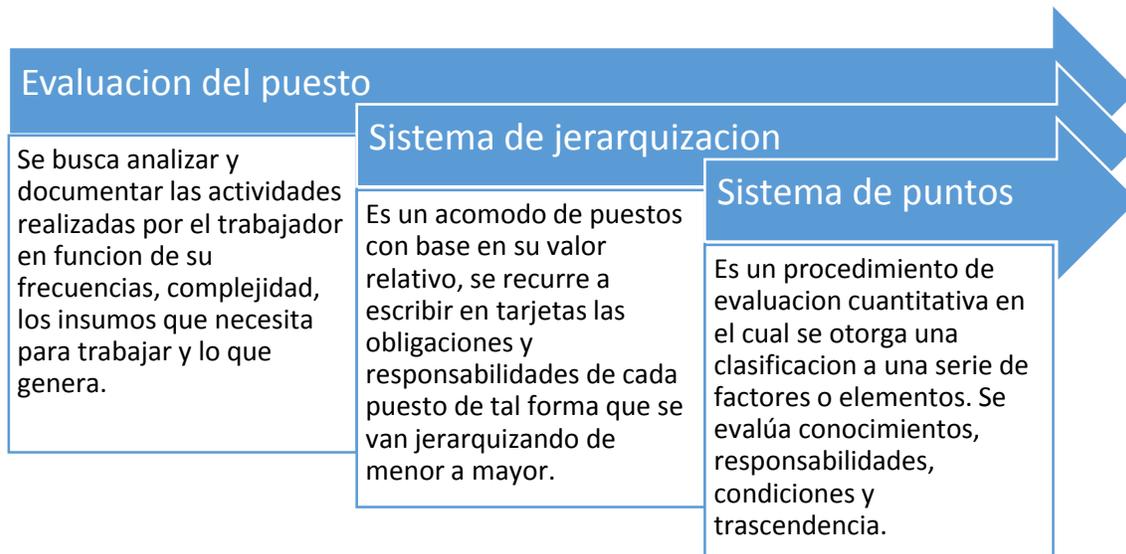
<b>PROCESOS DE SUPERVISIÓN DEL PERSONAL</b>	Autocontrol y flexibilidad
	Libertad y autonomía
	Disciplina por consenso
	Autoridad y responsabilidad
	Descentralización

Fuente. Chiavenato, 2009:505.

### **Remuneración**

Es una actividad que lleva en su esencia el costo de la actividad desempeñada, no podríamos hablar de ella sin partir del desempeño, ni de la evaluación, ya que la remuneración significa el pago sobre el puesto y las funciones desempeñadas en la organización, para Gómez (2006), la compensación es la parte del desarrollo que establece la equidad interna, esto es, el justo pago por los servicios prestados, para el autor existen tres métodos para la realización de esta función de compensación, los cuales se explican en la figura 10.

**Figura 10.- Métodos para la compensación.**



Fuente: Elaboración propia con base en Gómez, 2006:45.

Estos métodos son formas de medir el pago y establecer a través de un análisis cuanto deben percibir las personas por su trabajo, es de gran trascendencia porque en esta etapa se concluyen los esfuerzos como objetivo primordial del trabajo, la remuneración más allá del desarrollo y la profesionalización, el pago es la primera motivación que se tiene para trabajar, podemos ver que en el primer método, se establecen registros sobre frecuencias y complejidad, en el segundo el acomodo de puestos es jerárquico y compete a la organización, por último el método de puntos es una clasificación de acuerdo a elementos donde se asignan determinados puntajes, no existe un método predilecto, pero en cuestión del contexto el más utilizado es la evaluación de puestos.

Dado que las personas actúan de acuerdo a una motivación porque se les beneficiara en lo individual, constantemente buscan un pago a su esfuerzo, esperan tener un buen desempeño que los lleve a cumplir con las metas organizacionales, lo que en su momento los llevara a satisfacer sus propias

necesidades personales, entonces las organizaciones recurren a utilizar las recompensas para motivar a la gente.

Los tipos de recompensas para los empleados, los teóricos de la administración De cenzo, Robbins (2001), exponen tres tipos de recompensas; 1.- Las recompensas intrínsecas *versus* las extrínsecas, 2.- Financieras *versus* no financieras y 3.- desempeño *versus* membresía.

Las primeras, nos hablan sobre los beneficios que se tiene de manera personal obtenidos del trabajo en sí mismo, se originan de la persona, contra las extrínsecas que son el dinero, las promociones, prestaciones, servicios. Las recompensas segundas hacen referencia a que tanto se eleva el bienestar económico, de manera directa o de manera indirecta, es una dicotomía importante, salarios *versus* prestaciones y por ultimo las recompensas que hacen alusión al desempeño y las membresías que tienen que ver con el pago del trabajo en función del desempeño o la calidad del trabajo, en la figura 11 presentamos un esquema explicativo sobre la estructura de las recompensas.

**Figura 11.- Estructura de las recompensas**



Fuente: De cenzo, Robbins, 2001:323.

## **Incentivos**

Otra de las funciones trascendentales, es la manera en la cual se motiva al personal, los incentivos son parte de las remuneración que tiene los empleados al desempeñar sus actividades, son incentivos porque su intención es estimular la cooperación en la organización, muchos de estos se dan a través de una base formativa importante que van desde la remuneración económica hasta las prestaciones o premios en efectivo, en el análisis de Fernando Arias (1977), los incentivos son motivacionales necesarios en las organizaciones, para ellas, el ser humano es el recurso principal, de forma que, si el comportamiento del individuo es producto de la motivación, podemos decir que la motivación existente en los incentivos como los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia el objetivo.

Los incentivos podrían ser el establecimiento de premios y castigos, por una parte se procurara por ganar esos premios y en segundo lugar por evitar castigos, lo crucial se encuentra en ver un principio modelador de la conducta del personal, entre las técnicas de incentivos utilizados son:

- a) Dinero: un incentivo por excelencia reconocido en gran forma como salario.
- b) Apreciación de resultados: consiste en incentivas mediante la correcta apreciación de su labor en la organización, algunos ejemplos pueden ser premios o reconocimientos.
- c) Participación: tiene que ver con la aceptación e identificación y sobre todo dar al individuo un sentido de realización. (Arias,1977:69)

En visión de Chiavenato (2009) el sistema de recompensas debe contar con un programa de incentivos capaz de incrementar las relaciones de intercambio entre las personas y la organización, para esto los nuevos métodos de remuneración caminan en virtud de acrecentar, los resultados, la creatividad, la innovación y la iniciativa. Los incentivos deben tener como condicionantes: asegurar que los esfuerzos sean proporcionales a las recompensas, fácil de calcular, formular parámetros eficaces, deben apoyar el plan.

## **Seguridad**

Elemento básico en la ARH porque traduce el respeto a los derechos individuales así como los derechos laborales que se perciben como parte de la seguridad social del personal, la seguridad en el trabajo incluye tres áreas básicas de actividad; la prevención de accidente, de incendios y de robos, la primera conlleva actuar en pro de la salud y la calidad en el trabajo de tal forma que se vea reflejado en la administración de riesgos, la segunda parte nos habla de un protocolo de trabajo por medio del cual los riesgos del siniestro sea mínimo (Chiavenato, 2009) y por ultimo encontramos la versión de seguridad necesaria para mantener una mejor relación de trabajo ya que la confianza que produce el poder colaborar al respeto de los bienes ajenos es básico, sin dejar de lado las condiciones de los empleados, la calidad de vida es un factor importante para la seguridad del personal.

Un programa de seguridad va más allá de la interiorización de problemáticas y conduce a ver en las externalidades como lo es la calidad de vida del trabajador, un paso a producir mejorías en los puestos desempeñados, lograr el bienestar significa ver también por las cosas que le benefician al trabajador en su entorno, como lo es la certidumbre familiar o el respaldo de las organizaciones.

## **Prestaciones**

Las prestaciones son pagos indirectos que la organización hace al trabajador, estos incluyen la salud y la seguridad, las vacaciones, las pensiones, las becas de educación, los descuentos, (Chiavenato, 2009) las prestaciones sociales son facilidades, comodidades, beneficios y servicios sociales, que las empresas ofrecen a sus empleados, con el objetivo de ahorrarles esfuerzos.

*“Prestaciones se puede conceptualizar como, las gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan, a todos o a una parte de sus trabajadores, en forma de pago adicional a sus salarios, estas incluyen una variedad de facilidades y beneficios que ofrece la organización, como*

*asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación, transporte etc...” (Chiavenato, 2009:345)*

De cualquier modo, las prestaciones tiene tres tipos de razones para existir, por su obligatoriedad legal, porque es su naturaleza, monetarios o extra monetarios y por ultimo sus objetivos, asistenciales, recreativos y complementarios según cual sea su objetivo.

### **Retiro o jubilación**

Estas son las últimas funciones que tienen por administrar el área de Recursos Humanos, el retiro significa dejar de prestar los servicios en el caso de los empleados y para la organización prescindir de los servicios del personal, existen dos formas de presentar un retiro, la primera es por antigüedad o cumplimiento del lapso de trabajo dispuesto en el contrato y la segunda forma hace referencia al retiro por causas de incumplimiento de contrato, faltas del empleado, que surge como despido o faltas de la empresa que resulta en renuncia.

Para De Cenzo y Robbins (2001), hablar sobre el retiro es hablar de un programa o plan que dirija la estructura y formas de salida del personal en una organización, ya que los pagos de la seguridad social deben ser un componente básico del retiro adecuadamente diseñado, es por eso que el retiro tiene a su lado la Jubilación, es posible conceptualizarla como la actividad administrativa donde el trabajador deja de ser participe activo de la productividad, interesante poner atención, después de rebasar la edad laboral es posible que se den las oportunidades para tener prestaciones monetarias de por vida, cada país tiene una legislación específica sobre este aspecto porque si bien son prestaciones, estas prestaciones forman parte de un ahorro o fondo para el retiro.

Idalberto Chiavenato en la última parte de su libro sobre el la Administración del Talento Humano en 2009, expone que la previsión social depende de las aportaciones de los empleados y de las empresas con base en la nómina, para ofrecer prestaciones a los jubilados. Para el caso mexicano se debe aclarar que el

monto de las jubilaciones lo calcula el IMSS u otras dependencias públicas encargadas de la seguridad social.

Cada contrato realizado tiene especificaciones vitales sobre el retiro y las formas en que se presentara este, en diferentes contextos de acuerdo a la previsión social o privada, como existe en otros países, lo importante en el retiro es poder garantizar estos aspectos (De cenzo, Robbins 2001), que enmarcan el proceder tanto del personal como de la organización: derechos de adquisición que son las garantías de que recibirá los beneficios de la pensión, adquisiciones monetarias de acuerdo a planes de pago, seguridad social, salud y muerte.

### **Trayectoria Laboral**

Por ultimo esta función es parte de la vida laboral de todo personal, en este caso es preciso hablar de las jerarquías y los procesos en los cuales incurren las personas desde su ingreso al trabajo hasta el final de su carrera laboral, el seguimiento que lleva cada organización de su personal es importante porque expone el desarrollo que ha tenido en su vida así como las habilidades y conocimientos que adquirido, para algunos autores la trayectoria laboral es la forma de medir los éxitos y la derrotas laborales (De cenzo, Robbins 2001) pero comentan que corresponde más a los trabajadores ver y procurar por ella de manera latente:

*“La carrera laboral hace referencia al patrón de experiencias que tienen los empleados y amplían el curso de la vida de una persona, todas las personas tiene una trayectoria laboral, sean estudiantes, personas de casa, trabajadores voluntarios o pagados” (De cenzo, Robbins, 2001, 277)*

El desarrollo de la carrera laboral es muy valioso para la organización porque: 1) asegura que el talento necesario está disponible. 2) mejora la capacidad de la compañía para atraer y retener a los empleados valiosos. 3) asegura que las minorías y las mujeres obtengan las oportunidades para desarrollarse. 4) reduce la frustración del empleado. 5) estimula la diversidad cultural. 6) ayuda a implementar la calidad 7) promueve el bienestar de la organización. Difícilmente

se entenderían estas utilidades de la trayectoria laboral propuestas por Robbins y Cenzo, sin ver con anterioridad que el ser humano busca su desarrollo siempre en pro de las oportunidades que la organización plantea.

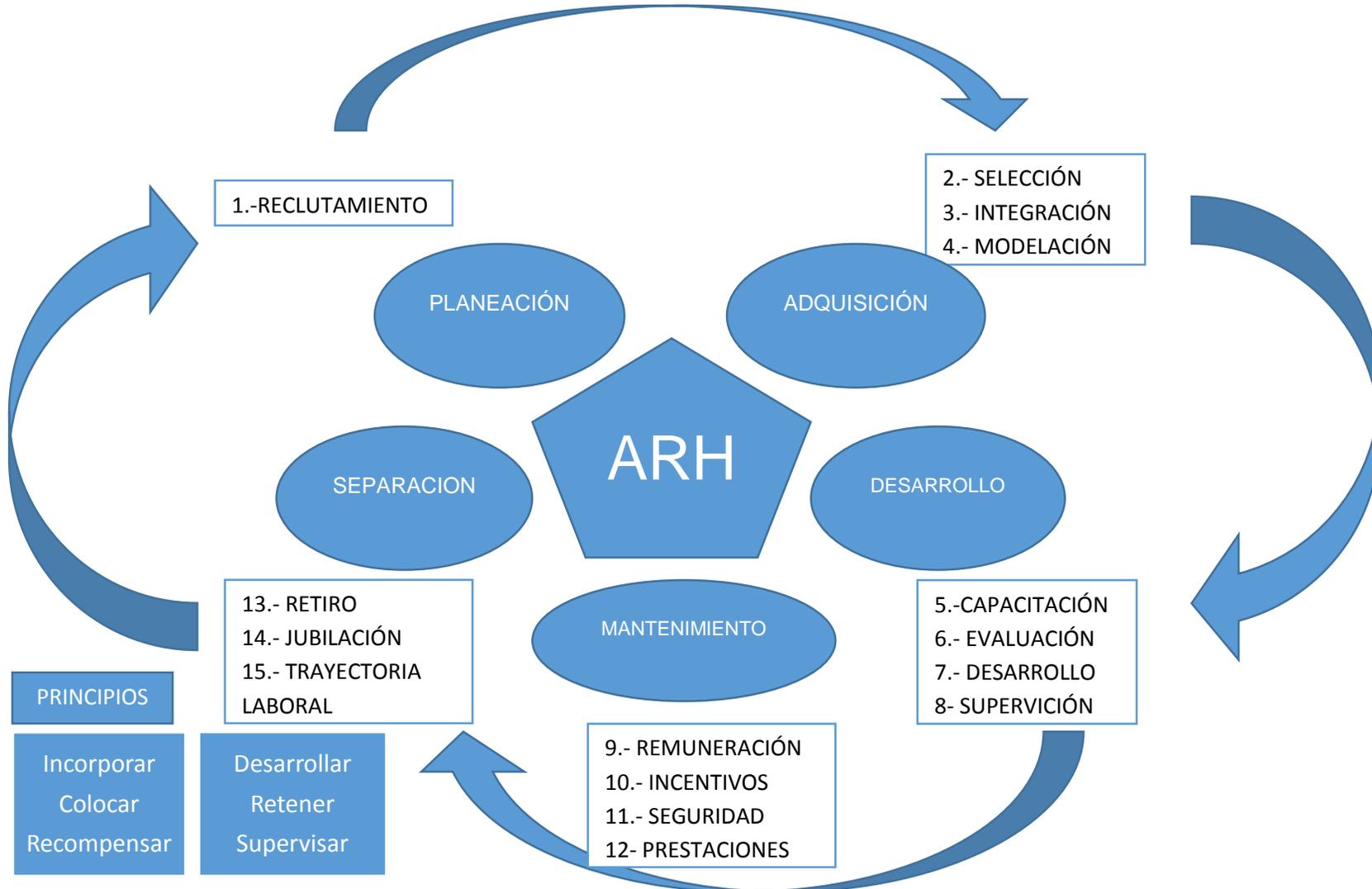
Las funciones que rigen el proceso de ARH, son varias y determinadas en el contexto de cada uno de los autores, esta presentación ha sido un recorrido por las conceptualizaciones del modelo procedimental por el cual se conducen los trabajadores en una organización, es recomendable revisar cada una de estas funciones, si se quiere adecuar un sistema de administración de recursos humanos capaz de ver en el personal su más importante elemento, en lo básico estas son las actividades primicias en las relaciones laborales, en la interacción trabajador-organización y por medio de estas es posible llegar a cumplir dos metas esenciales: el crecimiento de la organización y el desarrollo del personal, teniendo como vínculo el pago de los servicios y la calidad de vida idónea de un trabajador en el contexto de cada país donde se aplica.

Después de haber realizado toda una revisión de las visiones y planteamientos sobre el proceso de la administración de recursos humanos, es oportuno mostrar el esquema que surge como resultado de las temáticas rescatadas, las cuales van desde, planeación hasta la separación, todo el proceso envuelto en un círculo virtuoso del cual se le anexan las 13 funciones elementales, así como los principios ya retomados en páginas anteriores, este es el modelo teórico procedimental creado a partir de la teoría elemental sobre los recursos humanos, un modelo base de la explicación desarrollada en esta primera parte del presente texto.

El siguiente esquema de la figura 12, plantea gráficamente la explicación anterior que dio origen a la primera parte de este capítulo.

Es necesario plantear que como un intento de integración y exposición tiene gran importancia para introducirnos en el tema básico de esta investigación, los recursos humanos con base en un modelo procedimental de administración.

**Figura 12.- MODELO PRODECIMENTAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**



Fuente: Elaboración Propia con base en De Cenzo Robbins (2001), Chiavenato. (2009) y Gómez (2006).

### 1.3 Profesionalización y Servicio Civil de Carrera.

El servicio civil de carrera es una forma de gestionar los recursos humanos de la administración pública para formar servidores públicos cuyo compromiso sea con el interés común, sin consideraciones políticas de grupo o partido, basada en el mérito, la imparcialidad y la igualdad de oportunidades. Sus fundamentos éticos son lograr una actitud y comportamiento honorable por parte de los funcionarios, como un conjunto de reglas que administren y desarrollen al personal para que la administración pública responda con eficiencia y eficacia a las demandas que la sociedad plantea.

En el *Manual de Administración Pública de las Naciones Unidas* define el servicio civil o público como:

*“un cuerpo apolítico y permanente de funcionarios que forma la espina dorsal de una determinada administración”*

Los elementos de un sistema de servicio civil son una ley básica de administración de personal y un organismo responsable de su aplicación, pero es también Rafael de la Madrid quien nos propone la visión del servicio civil:

*“El servicio civil de carrera surge como respuesta a tres retos administrativos:*

- 1) La demanda de personal altamente calificado para afrontar los nuevos retos que asume la función pública.*
- 2) Las nuevas condiciones prevalecientes en el ámbito mundial.*
- 3) El profundo desprestigio de los funcionarios públicos debido a casos de corrupción, abuso de funciones e impunidad en su ejercicio.*

*Para resolver lo anterior el servicio civil se propuso generar una administración pública eficiente, basada en el mérito, defensora del interés público, orientada al servicio y con memoria institucional.” (Madrid, 2001)*

Entre otras características el servicio civil se ha vuelto una necesidad de la modernización y en los diferentes contextos de países desarrollados se ha seguido una línea de acción para el manejo de sus recursos humanos “Servicio

Civil” o “NO” de manera homogénea se traducen en legalidad, profesionalización y meritar.

El modelo de funcionario público contextualiza sobre las condiciones de la vida democrática de una país, es por eso que para México se expone el planteamiento de este modelo en virtud de las posibilidades que tiene de desarrollo por medio de sus expuestas libertades públicas que van desde la representación de un voto universal hasta la de tránsito, sin dejar a un lado el termino de administración en México cabe destacar el compromiso que se tiene sobre el interés público, por ultimo debemos examinar al servidor público que para toda democracia conduce su actuar al beneficio de ciudadano,

Para Ricardo Raphael de la Madrid

*“No es lo mismo modelo de funcionario que funcionario modelo. Por qué el modelo de funcionario no surge de lo deseable sino de lo posible por construir.” (De la Madrid 2006)*

El servicio civil de carrera en México es una deuda pendiente con la administración pública en el estado moderno como bien lo señala Mauricio Merino, cuando sienta las bases del estudio de los desafíos que tiene nuestro país en este tema, pero el contexto internacional nos hace percibir un detallado modelo que se inscribe dentro de la historia de la administración pública como guía. Para lo anterior en su justificación teórica podemos anteceder lo ya dicho, con un complemento de la visión de servicio civil:

*Según Joan Prats: “los valores constitucionales de imparcialidad, mérito, lealtad, eficiencia y responsabilidad no son valores de los funcionarios, sino de la convivencia social, si la sociedad no los integra en la cultura cívica ni los exige consiguente y eficazmente, su deformación está asegurada por más que se proclamen y garanticen formalmente. Si las fuerzas sociales y la opinión*

*pública no reconocen la necesidad y el valor social de la función pública será muy difícil que ésta se 'reinvente' a base de pedir a los funcionarios que se superen tirándose de sus cabellos" (Prats: 2004)*

Esto nos conduce en ver sobre la profesionalización también una máquina que produce en sus adentro buenos gobiernos de calidad que apoyan la vida dentro de la sociedad, es de esta forma que los procesos transcurren de forma más exhaustiva para prolongar una conclusión en los aplicaciones del servicio civil de carrera, este señalamiento de Joan traduce valores y un marco ético en las instituciones y lo llega a refrendar en sus bases.

También lo mencionado por varios de sus colegas nos conduce a ver las disponibilidades de los conceptos adaptados a la realidad y al contexto común que se comparte en cada país donde su aplicación es exacta y profunda, los diferentes aspectos que de esta surgen no son aislados siempre se enmarcan sobre la base de las conciencias y los valores.

El servicio civil de carrera y la profesionalización no son casos diferidos una procede instaurando como máxima la preparación con una buena evaluación, como lo es el campo profesional pero también se interactúa dentro de esta con el sistema de méritos que nos prepondera un marco de superación por méritos con carácter fuerte de capacitación constante, es claro ahora ver que se necesita siempre de una evaluación y capacitación es por eso que podemos decir lo siguiente, la profesionalización es el desarrollo de habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes personales e intelectuales relacionados con el desempeño óptimo de un puesto de trabajo o una situación o rol laboral, y que son observables y medibles, según sean los requerimientos del área o servicio al que pertenece. Omar Guerrero nos apunta lo siguiente en complemento de la interacción de sistemas y nos dice que el servicio civil de carrera:

*“se fundamenta en el establecimiento de las arterias comunicantes entre los sistemas escalafonarios, para suscitar el tránsito entre los diversos*

*puestos contemplados en el catálogo, en este caso, como advertimos el patrón de puestos continua dentro del sistema de empleo” (Guerrero: 1995)*

Este concepto central arroja diversos sentidos de posicionamiento porque nos conduce a ver la interacción de los sistemas pero no solo eso para también completar este proceso de comunicación y de autoridad del todo propuesta de las experiencias sobre la burocracia y en su teoría dictada encontramos que se antepone desde tiempo un marco legal, en palabras de Duhalt Krauss:

*“El servicio civil de carrera es un conjunto de normas legales, de políticas y procedimientos administrativos basados en técnicas de administración de personal más conocidas, para manejar los recursos humanos de la administración Pública” (Duhalt: 1972)*

La capacitación es uno de los medios que permite al servidor público avanzar hacia la profesionalización con la finalidad de actualizar sus conocimientos, por medio de cursos, diplomados, maestrías, doctorados y experiencias que le den herramientas para hacer su trabajo más eficiente y efectivo y ofrece a la población servicios con mayor calidad.

Con este complemento de Omar Guerrero nos cundimos a otro concepto los recursos humanos, su manejo y sus procesos dentro de la burocracia sin dejar de lado el autoritarismo y el control que esto plantea el manejo de recursos humanos, de esta forma como arriba se explica la capacitación vierte dentro de los sistemas una expresa ocasión de superación dentro del sistema de méritos, es así como nos acercamos una conceptualización más actual donde la nueva gerencia publica también e interviene para producir con esto la base de los servicios públicos con sus visiones de mercado, así se expresa el concepto de tales servicios:

*“Un sistema, cuyo objeto será posibilitar y promover la creación de una nueva cultura de servicio público, mediante programas de administración de los elementos humanos orientados a la selección, contratación, inducción, conocimiento profesionalización, desarrollo, promoción, permanencia*

*productiva del servidor público y retiro digno del servicio, a fin de responder a las expectativas de la sociedad y los legítimos intereses laborales del trabajador y al cumplimiento de la misión de la administración pública del Estado”(Haro: 2000)*

Con el sistema de Servicio Civil, se abre la posibilidad de que, además de la estabilidad en el empleo, el personal que forme parte de él, tenga la oportunidad de profesionalizarse a través de la capacitación, así como de ascender de puesto con sujeción a reglas claras y transparentes.

### **1.3.1 Características**

El Servicio Civil de Carrera es un Sistema Integral de Administración del Capital Humano en el sector público, que regula el reclutamiento, selección, integración, capacitación, desarrollo, evaluación y separación del personal del gobierno con base en el mérito y el desempeño.

En visión de la traducción que se hace sobre los procesos del manejo de recursos humanos, en cuestiones de un marco legal la interpretación de la ley sobre este servicio a punta obtener una conceptualización prudente y capaz de concebir sus acciones dentro de los procesos legales; la ley del servicio profesional de carrera en la Administración Pública Federal con texto vigente nos dice:

*“El sistema de servicio Profesional de Carrera es un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función Pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad” (LSPCAPF, texto vigente: 2003)*

Este sistema tiene presente los valores bajo los cuales trabaja, como lo son la solidaridad, honestidad, espíritu de servicio, puntualidad, orden, respeto, equidad y sensibilidad buscándolos en cada uno de los trabajadores.

Por último cabe destacar los principios generales del servicio Profesional de Carrera y la profesionalización. Dentro de los cuales encontraremos muy cercanos diferentes conceptos sobre los elementos que pertenecen a la base de un sistema de méritos, con su empuje y su carácter profesional, para estos principios los cuales deben ser claros y muy prósperos existe las consecuencias de sus conceptos y de sus contextos para la aplicación, estos principios son arrojados en el Encuentro Nacional de Institutos Estatales de Administración Pública.

Principios Generales del Servicio Profesional de Carrera y la Profesionalización:

- 1) Interés público.
- 2) Del servicio Profesional de Carrera como herramienta para el desarrollo de la política Pública.
- 3) Universalidad de la profesionalización.
- 4) De la no discriminación.
- 5) Neutralidad Política.
- 6) Equidad.
- 7) Estabilidad de la función Pública.
- 8) Profesionalización.
- 9) Competitividad del servicio.
- 10) Evaluación permanente del desempeño.
- 11) Congruencia con el régimen laboral de los servidores públicos de estados y municipios.
- 12) Conducción estratégica

13) Sistemática de la estructura y funcionamiento del Servicio Profesional de Carrera.

14) Implementación gradual del Servicio Profesional de Carrera.

15) Compatibilidad del Servicio Civil de Carrera con el Régimen Laboral de los trabajadores de base.

Estos 15 principios perfil de manera muy grande lo que es el proceso de producción de la ética del servidor público son las bases en la cual se sustenta el actuar de toda ley que mantenga en sus propósitos la conducción de un servicio civil de carrera digno para el contexto que se postule en sus artículos, estos principios son valores muy grandes de peso inmenso para llevar a cabo un profesionalización que sea interacción del sistema de méritos y que también traiga con ella las bases críticas de los cambios estructurales.

Para la implícita convicción de un servidor público con valores de honestidad de servicio legal y leal de respeto a la competencia podemos concluir que en la siguiente cita nada es más justo que valor noble de servir y saber servir:

*“El servidor civil debe jurar. Como los franciscanos, el triple voto de pobreza, anonimato y obediencia” William Beveridge*

### **1.3.2 Elementos**

Existen reglas claras que proceden de una comunicación de los sistemas y es potencial en visión de la congruencia y las posibilidades de aplicabilidad en los contextos diferidos, estas características del servicio civil de carrera son:

1. La existencia de una ley básica de administración de personal.
2. Un órgano responsable de su aplicación.
3. Ingreso por concurso o examen.
4. Evaluación del desempeño.
5. Promociones y ascensos a través del mérito.
6. Sistema de clasificación de puestos correspondientes al plan de salarios

7. Estabilidad en el empleo
8. Capacitación.
9. Sistema de retiros.

Estos elementos son una vez más, bases del servicio civil de carrera que fueron extraídos en su explicación a través del Encuentro Nacional de Institutos Estatales de Administración Pública.

**Funciones Homeostáticas:** Legalidades la función del ejercicio de la conciencia social para dotarse de reglas formales y explícitas con el fin de normar sus intercambios políticos, económicos y sociales. Memoria institucional Los organismos complejos requieren de amplios repertorios de experiencia y conocimiento para poder tomar decisiones adecuadas. (Archivos y conservación de funcionarios con experiencia)

**Funciones Hemodinámicas:** evaluación: La conciencia de sí mismo es la capacidad más notable de un estado evolucionado, la evaluación hace explícitos los problemas y los conflictos que la administración debe resolver. El objetivo de la evaluación en la administración pública es que el servidor adecue la exigencia de calidad que reclaman tanto las responsabilidades como el puesto que ostenta.

Gracias a la rendición de cuentas los gobernantes explican cada uno de sus actos, se limitan las arbitrariedades del poder, se previenen y remedian los abusos, se vuelve predecible el ejercicio del funcionario.

Los servidores públicos son la pieza fundamental de dirección, coordinación e implementación para que las acciones de gobierno sean eficientes ya que solo a partir del recurso humano se le puede dar a una administración la veracidad de sus acciones dentro de sus destrezas pero fuera de su individualismo para poder captar una mejor coordinación y sensibilidad social, lo intenso de la vida social y económica implica que la administración pública debe tener mejores capacidades de respuesta con el fin de atender, procesar y solucionar los problemas públicos. Es por eso se puede distinguir en el recurso humano la representación de la

posible visión renovada de la administración por medio de profesionalización de los servidores públicos ya que un desafío más para la administración pública moderna es ver en sus funcionarios un grado de preparación académica y práctica necesaria para desenvolver de manera eficiente sus actividades: El perfil del servidor público exige: La formación disciplinaria, comprensión del mundo real, capacidad de análisis, capacidad discursiva para argumentar, destreza metodológica, habilidades demostradas para tener los elementos fundamentales que le permitan incursionar y comprometerse con los fines institucionales del gobierno.

Un desafío más sobre la administración está en la nueva visión basada en la profesionalización y el mérito que se resumen de esta forma, el primero como las características profesionales (académicas y prácticas), para el desempeño óptimo del trabajo y la segunda como el camino que deben recorrer los servidores públicos que tienen interés y vocación para dedicarse en cuerpo y alma a la función pública. El compromiso del servidor público es inevitable con el sistema de normas constitucionales y legales que fundamentan la acción del Estado en la sociedad.

El modelo que el servidor de carrera debe situar de manera ineludible es la existencia del gobierno abierto, dialógico y transparente porque es congruente con la existencia del Estado de derecho.

### **1.3.3. Objetivos**

Una gestión pública meritocrática

Las posibilidades de dar a México una gestión meritocrática son una virtud pura no solo de la democracia que abre las puertas sino de los conectores sociales que pueden empujar a la formulación de un sistema de carrera administrativa blindada de los vaivenes de la política y su inestabilidad en el sistema de patronazgo que presiona el mérito y lo absorbe intentando ir más allá de toda postura de pruebas y evaluación en las administraciones públicas y las finanzas de los gobiernos es a partir de esto último que se plantea de acuerdo a David Arellano Gault:

*“Un servicio profesional y meritocrático para la administración pública mexicana es posible, siempre y cuando se comprendan al menos tres elementos críticos y que desde la gestión pública tienen que enfrentar la construcción y desarrollo del SC en México”*

1. Las condiciones culturales y sociales (constructoras del aparato mexicano)
2. La naturaleza política de la institución servicio civil y su tendencia a la rigidez
3. Los límites y restricciones que un sistema basado en el mérito enfrenta en una realidad política compleja.

Las expectativas de un servicio civil de a grandes escalas con un valor muy apto para la adopción de una profesionalización, de una carrera administrativa y de un sistema de méritos es posible si y solo si también es posible lograr que exista un marco legal que proteja el sistema y que esta engendre los valores de su existencia. Los retos para un sistema merito ratico están en ver tres puntos siguientes:

- Servicio Civil y democracia: el control de la política
- Servicio Civil y democracia: la prioridad de la estabilidad
- Servicio civil y rigidez: el reto del cruce de incentivos

#### Subsistema de Ingreso

En particular con el Subsistema de Ingreso se busca atraer a los candidatos que sean aptos para el puesto vacante, y seleccionar al mejor mediante un procedimiento basado en la igualdad de oportunidades y mérito, con imparcialidad y a través de evaluaciones objetivas y transparentes.

Para poder concursar en una convocatoria será necesario:

- 1) Registrarte como usuario con tus datos personales.

- 2) Presentar candidatura a una vacante en específico y que cubras los requisitos solicitados.
- 3) Completar tu registro presentando en tiempo y forma los requisitos solicitados, en el domicilio indicado para tal fin
- 4) Una vez aceptado, se te asigna una clave de registro que utilizarás en las etapas subsecuentes con tu identificación oficial; acreditando tu derecho a presentar etapas siguientes.
- 5) Podrás verificar el avance de la convocatoria con en este mismo sitio.

### La Remuneración

La remuneración es la contraprestación que recibe el trabajador por haber puesto a disposición del empleador su fuerza de trabajo.

La remuneración -identificada con la denominación de sueldo o salario- es una contraprestación a la cual tiene derecho el trabajador por el solo hecho de haber puesto su capacidad de trabajo a disposición del empleador, aun cuando efectivamente no se haya prestado el trabajo. En definitiva, la causa que genera el derecho del trabajador a percibir la remuneración devengada se basa en la disponibilidad de la fuerza de trabajo que él puso a disposición del empleador.

La remuneración puede tener lugar por tiempo (en este caso, se remunera por horas, días o meses) o por el resultado (en este caso, la remuneración se percibe por unidad de obra a comisión, premios, etc.).

Se suele hablar de:

Salario real y salario nominal: el primero es la cantidad de dinero que percibe el trabajador; el segundo -relacionado con el costo de vida- es la capacidad de compra de ese dinero.

Salario en dinero y en especie: en general, las legislaciones establecen que el empleador no puede imputar los pagos en especie a más del 20% del total de remuneraciones.

Salario básico y plus: el primero es lo fijado en los convenios; el segundo es un complemento por antigüedad, preceptismo, producción, título, etc.

La calidad es parte integral del estilo gerencial, según Crosby, los principios de la filosofía de administración se traducen en que: la calidad es cumplimiento de los requerimientos, se logra por medio de la prevención, se alcanza mediante el cero defectos y se mide por el precio de incumplimiento, Obligan a la gerencia a trabajar bien desde el principio hasta el final y el gerente debe conocer y dominar ampliamente la función de la empresa. El éxito de un programa de calidad total depende básicamente de la actitud de la gerencia y de la participación de los trabajadores y su incumplimiento resulta anti funcional para el turista.

En México no existe un marco legal amplio que proteja el servicio civil y que le dé un plus de credibilidad para su aplicación, es falta de una innovación para su manejo pero sobre todo de un respaldo que lo pueda direccionar como bien lo apunta Ricardo Rafael de la Madrid:

*“Es difícil hablar de servicio civil en México sin plantear un marco legal que mucho a faltado, para su protección y su cumplimiento, si bien existe una ley esta ha sido mal interpretada por consecuente mal aplicada, pero no dejemos de lado también el desarrollo de los servidores públicos y el arraigado sistema de patronazgo que aqueja la administración pública Mexicana”* (Madrid, 2001)

La Constitución Política de México enmarca:

El título IV. "De las responsabilidades de los servidores públicos y patrimonial del Estado", comprende de los artículos 108 al 114, y en el 109, fracción 111. En el 113, se hace alusión a los siguientes valores en el desempeño de la función pública: Legalidad Lealtad Imparcialidad Eficiencia

## Ley federal de Responsabilidades de los servidores públicos

El artículo 47 en todas sus fracciones establece las responsabilidades de los servidores públicos y, en consistencia con la propia Constitución, se refiere a la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que deben ser observadas por éstos durante su desempeño.

Entre esto y su última reforma del servicio civil de carrera impulsada en el 2001 que más que otra cosa estuvo ejemplificada a los instrumentos de la nueva gerencia y no a un marco legal de protección o un acercamiento a la visión pública del mérito y la profesionalización entorno a los métodos de selección.

De los principios del servicio civil en México podemos rescatar los primeros ya mencionados por las leyes constitucionales los cuales van de la Legalidad Lealtad Imparcialidad hasta la Eficiencia este último como un anuncio de su visión reproductora de los mecanismos en la gerencia privada y no establecida en el contexto público:

Se confía a las secretarías y otros órganos de la administración pública la aplicación de sus propias normas.

El reclutamiento y selección, al no existir órgano central de personal, se lleva a cabo en cada dependencia, basándose en el catálogo de empleos de la Federación y en técnicas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los candidatos, es clara esta parte cuando dice que está basado por los conocimientos y aptitudes pero no por el mérito o la selección con énfasis en calificación. No existe un sistema de mérito en la selección inicial.

Para los ascensos y promociones en cada dependencia se establece un reglamento de escalafón que establece las bases de los ascensos

Las disposiciones no siempre han estado vinculadas de manera sistemática conformando un esquema global y coherente.

Hoy en día es común ver áreas del gobierno donde el reclutamiento y la selección de funcionarios se realizan por medio de contactos, recomendaciones y compromisos políticos.

### **1.3.4 Ventajas y desventajas**

Las estructuras políticas sociales, y económicas se encuentran en un cambio constante en el intento de representar poco a poco la innovación de sus instituciones, en el aspecto político tanto los partidos como los gobiernos han logrado acuerdos que convergen sus diferentes posiciones ideológicas y de interés partidista, para el mercado económico el gobierno y su acercamiento a dejado mucho que desear por qué no ha congeñado con los intereses particulares es por eso que ahora se desea su minimización y lo peor es que para las estructuras sociales el mismo gobierno las ha orillado de manera intencionada a dar cambios y volteretas inesperadas para lograr encontrar en él una sensibilidad la misma q no se ha podido dar y es por esto que la nueva tendencia es ver en el gobierno un estorbo más para el desarrollo de los beneficios y el interés social.

La necesidad de diferentes factores es la causa de una innovación de la administración pública y de los servidores públicos, esto resulta muy contrastante para poner en primer punto: la necesidad de cambio del gobierno ya que esto puede dar paso a dejar a tras la crisis de legitimidad expuesta con anterioridad donde no se tiene confianza sobre el gobierno y por ende a los servidores públicos.

La necesidad de modernización de la organización publica con base en el ajuste de procedimientos administrativos y a la simplificación de los mismos y a la replantación de las funciones del aparato de Estado. Se pueden distinguir tres niveles presentes en la llamada modernización de la administración pública Eficiencia Eficacia. Legitimidad. Por último cabe reconocer en la innovación por necesidad la palanca del desarrollo de la administración pública en México. La capacidades de innovación varían dependiendo de la configuración de la organización, las organizaciones innovadoras tienen una estructura organiza muy elevada, con poca formalización trabajo especializado basado en el conocimiento, una tendencia a grupos de especialistas en unidades funcionales, trabajo en equipo y descentralización considerable.

## **II Antecedentes del Servicio Civil de Carrera: Experiencias y Perspectivas**

### **2.1. Antecedentes Internacionales del Servicio Civil de Carrera.**

Francia es un pionero más, del servicio civil de carrera, porque dejaron de lado el sistema de patronazgo (invocado por la monarquía feudalista), para dar paso a nuevos mecanismos en la administración de los recursos humanos. La función pública en Francia a diferencia de otros países, es entendida como el conjunto de la actividad administrativa que tiene su base conceptual en los funcionarios públicos, es por eso que, en Francia no existe un concepto que determine el servicio civil de carrera en específico, ya que toda la función pública tiene como base el orden civil de carrera.

#### **2.1.1 La Función Pública en Francia.**

La revolución francesa fue el punto de partida para diferentes cambios sociales y políticos, y no es de otra manera para la administración de los recursos humanos, ya que es aquí donde tiene sus primeros destellos, con la Declaración Universal de los Derechos del Hombre y el Ciudadano en su fracción VI donde expresa:

*Siendo todos los ciudadanos iguales ante ella (ley), todos son igualmente elegibles para todos los honores, colocaciones y empleos, conforme a sus distintas capacidades, sin ninguna otra distinción que la creada por sus virtudes y conocimientos. (1789)*

Este derecho universal es una herencia muy grande para todo el mundo y un antecedente directo en la función pública francesa, ya que aborda los principios de igualdad en el empleo, méritos, capacidad y conocimientos. Solo después de esta declaración es posible rescatar dos leyes importantes con las que contaba la administración francesa para determinados cuerpos de funcionarios; en 1834 la ley sobre la situación de los oficiales de tierra y mar, y en 1853 la ley que implanto el régimen general de jubilación. (Mascot, 2013)

Pero aún faltaba mucho para que se vieran protegidos estos principios, tuvo que pasar un siglo. Y en 1945 a razón de la reforma modernizadora de la

Administración Pública se crea la Escuela Nacional de Administración ENA, la primera en especializarse sobre el reclutamiento, y la educación para funcionarios del gobierno la ENA, constituyo y constituye aun en la actualidad el símbolo máximo del sistema de méritos y la base de la función pública en ya que representa el soporte teórico -académico.

Para el año de 1946 se aprobó el Estatuto General de los funcionarios, que se anuló por unos años, para después quedar establecido (con una vigencia actual) desde 1959;

*“Este nuevo estatuto, tenía como complemento seis reglamentos de administración pública que contemplaron respectivamente; el Consejo Superior de la Función Pública, las Comisiones Administrativas y los comités Técnicos Paritanos, tomando en cuenta las calificaciones y el ascenso, las sustituciones y las cesación de funciones, aptitud psíquica para la admisión de los empleos, los comités médicos y licencias y procedimientos disciplinarios” (Haro, 1988: 180).*

Aquí vemos fortalecidas los principios ya comentados, pero también se denota una institucionalización de la función pública, con la creación de los consejos y las comisiones y en beneficio el estatuto todavía se reformo en tres ocasiones 1983, 1984 y 1986, conservando su esencia pero también expandiendo los principios hacia el Estado, la administración territorial y la salud pública.

En febrero de 1989, el primer ministro Michel Rocard plantea la renovación de la función pública, la cual explica Guillermo Haro (2000) es una reforma al gobierno y sobre todo de mejora al desempeño en la prestación de los servicios, basado en las políticas de las relaciones laborales, en una rendición de cuentas y en la responsabilidad como una política de servicio con orientación a los usuarios.

En la actualidad los grandes principios de la Función Pública por los cuales la historia francesa siempre peleo siguen siendo resguardados por el marco institucional en el seno de las leyes que vieron nacer la función pública, pero cabe también en el reconocimiento, destacar el trabajo formativo, de reclutamiento y

producción administrativo de la ENA, ya que representa como desde su creación como hasta ahora, la vía de iniciación de la carrera civil en la función pública francesa, para ahondar un poco más sobre esta labor como escuela, Forges (1989), nos explica:

*“En Francia el sistema de la ENA ha sido muy exitoso porque la profesionalización se inicia desde el reclutamiento que se hace por concurso abierto a todos los ciudadanos franceses siempre que cubran los requisitos exigidos, que después de una serie de pruebas, escogida para evaluar las cualidades o conocimientos necesarios para ejercer las funciones emiten su dictamen. Los jurados de reclutamiento de funcionarios están compuestos por académicos universitarios, pero en una gran mayoría profesionistas que ya desempeñan alguna función pública.”* (Forges, 1989: 163).

Tenemos que recordar también que la Escuela Nacional de la Administración Publica es un vínculo con el gobierno, un vínculo de gran fidelidad para con la función pública. Francia tienen una muy importante labor, este país adopta principios altamente dirigidos a un proceso de función pública generalizada donde de la misma forma son tratados los militares como los administradores, esta es una de las grandes peculiaridades del sistema que manejan el mérito:

*“Todos los franceses tienen derecho a entrar a trabajar al gobierno siempre y cuando lo determine el mérito en sus trabajos”* (Leos; s.f.)

La historia es basta e interesante, pero las herencias al mundo de la administración pública que nos deja esta historia francesa es de gran importancia, entre todo debemos resaltar los principios y las ideas que nos recuerda Ángel De luna (2008); El modelo francés, hace del concurso el eje de los procedimientos de reclutamiento y selección, otro rasgo muy particular son las escuelas de funcionarios (ENA), ya que tiene una administración muy ligada al sistema de cuerpos, de los cuales podemos mencionar el “cadre” que es la formación de cuadros profesionales.

El margen histórico de Francia sobre el servicio civil de carrera, que en su experiencia administrativa, forma parte de la función pública, deja grandes enseñanzas hacia nuevos surgimientos e implementación de los sistemas de mérito, marcos legales y escuelas de la administración.

### **2.1.2 El Servicio Civil (British Civil Service) en Inglaterra.**

La historia del Servicio Civil en Inglaterra o British Civil Service en el contexto Inglés tienen grandes momentos, al igual que en otras experiencias internacionales, también está lleno circunstancias adversas, problemáticas y soluciones, pero sobre de una nutrida herencia en la administración pública hacia el mundo, y es de enmarcarse los mecanismos en el manejo de los recursos humanos para la actividad pública, tal es el caso del Civil Service, que no se puede negar en ningún contexto como antecedente ya que sirvió de modelo para muchos países.

*“El servicio civil en gran Bretaña nace de la idea de disminuir el poder de la corona, diferenciando la incompatibilidad de las esferas políticas y administrativas, se trataba de establecer el equilibrio de poderes y de fortalecer la independencia del legislativo y en parte quitarles a los ministros responsabilidades administrativas cuando las políticas se volvieran muy absorbentes” (Pardo: s.f.)*

Los antecedentes del servicio civil en Inglaterra nos llevan hasta los principios del siglo XIX, donde se presentaba una oposición muy fuerte ante los intentos de promover en la administración a funcionarios realmente capaces y con méritos, esta resistencia provenía directamente de la monarquía y representaba en mucho el gran atraso absolutista, según Haro Bélchez (1988) la administración pública británica del siglo XIX, estaba inmersa en un nepotismo y patronazgo político, la gran mayoría de los nombramientos se realizaban con el fin de obtener el control de la cámara y otros con los ascensos de funcionarios. Como resultado de este contraste en la acción pública, en 1810, se introducen pruebas selectivas para el ingreso a la administración, ya para 1831 la tesorería

intenta tratar con pruebas selectivas de ascenso por antigüedad y como efecto del progreso de estas primeras experiencias:

*“En 1850 Charles Trevelyan y Stanford North (subsecretario y barón de la corte respectivamente) presentaron un documento titulado la organización del servicio civil permanente, proponiendo entre otros puntos, la creación de un cuerpo del servicio civil eficiente de funcionarios públicos, la clasificación de las funciones por desempeñar, la selección adecuada de los aspirantes a las funciones públicas de acuerdo con las aptitudes que tuvieran para lo que pretendía realizar” (Gómez, 2002: 67)*

Este documento fue el inicio de los cambios sobre la estructura del personal al servicio administrativo de la corona, y por lógica cronológica un antecedente inmediato para la creación de la comisión del servicio Civil en 1855, con la determinación del Gobierno y la oposición de los Parlamentarios. La comisión del British Civil Service, permitió el ingreso de la clase media la cual anteriormente no tenía expectativas, ya que el servicio de la corona era puesto para la aristocracia, que a partir del servicio civil se vio amenazada por el mérito de la clase media.

Para 1918 después de la Primera Guerra Mundial la tesorería nombra un comité para la clasificación del servicio civil, Haro explica que en este informe se determina los servidores para el trabajo sencillo y los servidores para trabajos de primera categoría.

Ya en la dinámica de cambios sobre la administración que tenía el propósito de fortalecer el servicio civil de carrera, se presenta en 1968 el Informe Fultón que plantea la creación del departamento de la función pública y el Instituto Superior de la Función Pública tiene sus primeros resultados en 1971 con la Reforma del Servicio Civil que deja claro tres clases de funcionarios: administrativa, ejecutiva y de secretariado como lo explica The Civil Service Commissioners (2003).

Con la llegada de Margaret Thatcher al poder en 1979, el sector público británico experimentaría una verdadera transformación; Thatcher mostró escasa confianza

en la aportación que los miembros del servicio civil podrían realizar para el éxito de todos los programas que su gobierno desarrollaría” (García, 1977: 9)

Posteriormente para 1988 en el reporte de “the next steps” se propone la creación de agencias ejecutivas parecidas a las ocupadas en las empresas privadas. Gracias a la política de gobierno de la Dama de Hierro, se logró establecer un servicio más eficiente y eficaz basado en los lineamientos privados, esto es un gran reconocimiento a Thatcher ya que estableció la conjunción de factores privados en el servicio civil británico. Con estos aportes sobre la conceptualización del Servicio Civil en Reino Unido, es fácil identificar los procesos de cambio que se tuvieron que vivir para llegar a establecer las pautas correctas de eficiencia y merito, en la Administración Pública.

*“La tradición en el civil service tienen un valor decisivo que procede de la propia configuración del pueblo inglés, una característica importante del civil service, es un neutralismo político que hace que la situación y las funciones de un civil servant sean simples las mismas, sin importar el partido que gobierne...de ahí que el civil service se concebía como un instrumento de continuidad y un depósito de experiencias, cuya definición última es servir al público. En suma, un rasgo a destacar del funcionario inglés es su neutralidad política, que le impide participar en las elecciones parlamentarias... el civil service apareció por primera vez en el informe de Northcote y Trevelyan de 1859, que hablaba de las personas que han prestado servicio en una condición estable a la postulada por el servicio civil permanente del Estado” (Haro, 2000; 95).*

Con base en esto podemos identificar elementos muy potenciales referentes al servicio civil, la primera, que en Inglaterra se establece a partir de un proceso reformador que tiene historia en sus tradiciones y principios pero también que se logra fomentar por el motivo despolitizado de la administración pública que erradicaba el vicio de poder de la corona y que al mismo tiempo agilizaba las funciones de la administración pública centralizada al quitarle responsabilidades a los ministros para lograr un equilibrio de poderes.

### 2.1.3 El Servicio Civil de Carrera en Estados Unidos.

En América, el país que mayores avances ha tenido en el tema del servicio civil de carrera es Estados Unidos, ya que sus principios administrativos desde finales del siglo XIX han sufrido grandes transformaciones positivas, en visión de las doctrinas adoptadas y la filosofía heredada por Reino Unido, la historia hace mucha referencia al poder político de EUA, pero si lográramos hacer un recuento de las estructuras donde se mantiene y nutre este poder, indudablemente encontraríamos a la Administración Pública como elemento esencial de impulso.

Con el presidente Andrew Jackson en 1825 se da un giro radical a la vida política de los Estados Unidos de Norteamérica, con el tema de la igualdad de los ciudadanos, se presentó con la democratización federal, una frase célebre:

*“La frase: to victors belong the polis (A los vencedores pertenece el botín), fue la expresión más usada para reemplazar a los funcionarios del partido derrotado” (Haro, 1988: 115)*

Esta frase aun pareciendo muy dura y de contenido corrupto, tuvo también efectos positivos pues logro que se democratizaran los puestos, es decir cambios en la función pública, unos de mal desempeño, pero de otros descendió la conciencia administrativa sobre la participación igualitaria en el “botín”, además de ser un mecanismo de eficiencia para el reclutamiento.

El antecedente más claro del servicio civil de carrera en Estados Unidos fue en 1864 con los primeros intentos por mejorar la burocracia federal, al crear una ley para hacer una selección objetiva de los funcionarios públicos, fue en 1868 donde el presidente Ulysses S. Grant en ambiente propicio y con el apoyo de los reformadores del servicio civil, se logra establecer la comisión del Servicio Civil la cual comenzó a implantar los inicios del sistema de mérito.

Dentro de este contexto norteamericano también se pueden identificar, los antecedentes violentos que propiciaron otro gran reforzador de la ley Pedleton en 1883, un antecedente a cual se hace referencia, es el genocidio del presidente Garfield, quien muere a manos de un partidario por no darle trabajo.

La ley conocida como Pedleton Acta, instaura el llamado Merit System, donde se muestra cierta influencia del sistema de administración y profesionalización británico este permaneció hasta 1933” (Gómez, 2002: 72)

Como lo expresa Roberto Gómez Collado (2002), los cambios realizados son parte también de actos violentos, no podemos negar, a partir de este contexto que el servicio civil es una necesidad en cualquier administración y lo demuestra una vez más el caso del presidente Garfield.

Es en la década de los 30’s cuando se genera cambios más significativos en la etapa del presidente F. Roosevelt se crea el “Carrer Service” (servicio de carrera) este tenía la finalidad de ubicar que ocurría con el control del patronazgo y la corrupción en el servicio civil.

Haro nos plantea que, ya en los inicios de la década de 1950 se pronosticaba un declive en servicio civil, pero los años venideros la reforzaron más con los tres presidentes continuos Kennedy, Johnson y Nixon, fue este último quien:

*“Fue Nixon quien dispuso la creación de un comité, el “Ash Council” con el objeto de estudiar los aspectos organizativos de la administración, pero el comité fue disuelto en 1971” (Haro, 1988: 128)*

Aunque parece estar lejos los procesos dentro de la administración son parte del ensayo erro y eso ocurre en todas las administraciones, una perspectiva más sobre el caso en EUA es que no surgió de repente y se formó como una parte del todo en diferentes contextos históricos sociales.

Ya para 1978 el presidente Carter promovió la “Civil Service Reform Act,” la cual dejó muy entañada en la estructura institucional el régimen estatutario del servicio civil y deja en claro 2 cosas muy importantes:

- *El Establecimiento de un sistema de evaluación del desempeño para el servicio ejecutivo (Senior Executive Service)*

-*La obligación de todas las entidades federales para desarrollar un sistema de evaluación de todos los empleados. Performance Management Overview (2002)*

Con los años prosiguieron cambios significativos a efecto de la reforma como cuenta Gómez (2002) en su obra sobre “*El sistema profesional de servidores públicos*”, con la visión productiva, llegó el año de 1986 donde se creó el sistema de gestión y Reconocimiento de alto cumplimiento, la cual explicaba la evaluación a partir del escalafón, con base en el sistema de reconocimientos.

Así como hemos visto prosiguen el desarrollo del servicio civil en EUA tomando en cuenta un dato menos lejano a nuestros días cabe destacar, el año de 1993 cuando el vicepresidente Al Gore hace el estudio National Performance Review (NPR) el cual es una examinación en la ejecución administrativa), con el estudio se pretendió cambiar los trámites burocráticos a al nivel de resultados para evitar mayores costos.

Las concepciones del servicio civil en EUA han dado las pautas necesarias para engrandecer los procesos de la administración pública en todo América, esto es porque siendo el país de Norte América el gran pionero potencia, conduce sus primeros pasos en América Latina para llevar la nueva gerencia pública a los países en desarrollo, los cambios durante este último siglo se han visto en gran medida influenciados por las posturas norteamericanas que impulsan hacia las nuevas tendencias de la burocracia y la gerencia pública, entre estos podemos encontrar, los gobiernos digitales, la tecnología administrativa y la transparencia.

## **2.2. Servicio Civil de Carrera en México.**

México mantiene un rezago en cuestión del Servicio Civil de Carrera, porque este es un tema pendiente por mucho tiempo en su administración, y a comparación de países como Francia o Estados Unidos, no resaltaría en mucho los cambios y avances en este tema pero cada vez es más fuerte y latente la necesidad de verlo implementado de manera tangible en el su administración pública.

### **2.2.1 Surgimiento e Implementación.**

Diversos intentos se han dado en la historia de México, pero podemos rescatar como lo describe Osvaldo Cruz Villalobos (2009), que desde la consumación de la independencia, surgieron bases de las estructuras de la administración pública y los gobiernos procuraron la formación de instituciones de poder para darle paso a la conformación de la trayectoria de los servidores públicos, es por eso que la Administración Pública Mexicana ha tenido varias modificaciones.

El antecedente directo hacia el servicio civil de carrera en México lo encontramos en 1880 con el proyecto de la carrera de perito empleado:

“Antes de cerrar la década, se da un hecho de suma importancia, Ignacio Mariscal envía a la cámara de diputados un proyecto... con la insistencia de formalizar la educación en la escuela” (Guerrero, 2011: 317)

La escuela a la que se refiere la cita, es la de Comercio y Administración, este proyecto es presentado para la apertura de las carreras en Perito empleado de hacienda, perito en relaciones y perito empleado, su importancia está en ser la primer carrera abierta para un servidor público he aquí la relevancia y el antecedente. Como parte de este efecto se dan las aperturas de otras carreras como Aspirante a la carrera consular, como lo plantea Omar Guerrero en *“La historia del servicio civil en México.”*

Ya para la época de gobierno de Benito Juárez, se establece en visión de la separación iglesia y estado una división de funciones que pretende especificar los cargos en diferentes áreas de la administración pública, pero donde pensaríamos

no encontrar ningún antecedente, es Porfirio Díaz quien con el grupo de los científicos y el positivismo establece a los más preparados en el poder.

El primer intento de profesionalizar la administración pública se llevó a cabo en 1923 en el estado de San Luis Potosí, con la Ley del Servicio Civil.

En la época posrevolucionaria se vislumbra en el partido hegemónico un caso de méritos partidarios (PNR, PMR y PRI), a partir de 1928:

“La integración del cuerpo de servidores públicos se concibió y se consolidó como una prerrogativa del presidente y de la elite en el poder para premiar a los miembros más fieles de su partido” (García, 1977: 13)

Pareciendo negativa la propuesta, como lo es en esencia para nuestro contexto, significa también la continuidad de los programas, ya que imponía solo a personas que estaban relacionadas con el partido y su línea política.

En 1935 surge el proyecto de ley del Servicio Público de Carrera de la Administración Pública del Distrito federal es en palabras de Omar Guerrero (2011), la última disposición en la materia en el siglo XX, pero no llegó a su aplicación.

Para el año de 1977, dentro de los objetivos globales del programa de la reforma administrativa se encontraba:

“Establecer un sistema de administración y desarrollo del personal público federal, que al mismo tiempo que garantice los derechos de los trabajadores permita un desempeño honesto y eficiente en el ejercicio de sus funciones” (Carrillo, 1985: 113)

Con el impulso de la Reforma Administrativa también se tenía como proyección al servidor público y esta parte era de gran beneficio para la implementación de un servicio civil. La implementación se vio plasmada en el periodo de Miguel de la Madrid, con la creación en 1983 de la comisión Intersecretarial del Servicio Civil, la

cual estaba adscrita a la secretaria de Programación y Presupuesto, pero desaparece con el recorte de presupuesto en 1985, junto con la secretaria.

Explica Osvaldo Cruz (2009), durante el periodo de Carlos Salinas de Gortari (1989-1994) se profundiza sobre el profesionalismo en el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática INEGI, gracias a la profesionalización, con su programa integral de capacitación, al tiempo que la Comisión Nacional del Agua CNA, establece el sistema de especialistas en hidráulica y por último en 1990 queda integrado formalmente el Servicio Profesional Electoral del Instituto Federal Electoral, estos antecedentes forman parte también de las experiencias que ha tenido el servicio Civil de Carrera en México.

En el 2000, con el inicio del periodo de Vicente Fox Quesada México vivió su mayor acercamiento con las expectativas a hacia el tema de la Profesionalización y el Servicio Civil, fue hasta el 10 de abril del 2003 cuando se publicó la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

Como podemos leer son muchos y pero tal vez no suficientes los antecedentes de un intento por la instauración del Sistema de Servicio Civil de Carrera de manera integral, y resulta violenta la afirmación que aun existiendo una ley y varias experiencias, no se ha implementado de manera tangible en la actualidad ese Servicio Profesional de Carrera para México.

### **2.2.2. Marco Legal.**

México ha contado desde hace muchos años con disposiciones jurídicas e institucionales para regular las funciones de los servidores públicos. Sin embargo, dichas disposiciones no siempre han estado vinculadas de manera sistemática conformando un esquema global y coherente.

Se puede decir no existe un marco legal amplio que proteja el servicio civil y que genere credibilidad para su aplicación es falta de innovación para su manejo pero sobre todo de un respaldo que lo pueda direccionar como bien lo apunta Ricardo Rafael De la Madrid (2001) sin embargo las leyes están dispuestas y escritas para

su aplicación, es necesario respaldar y proteger los avances que se tienen sobre implementación tangible del Servicio Profesional de Carrera.

Vale la pena separar este apartado en tres ámbitos del marco jurídico para evita la confusión y lograr contextualizar el ámbito, al cual se refiere la explicación correspondiente, se dividirá en marco Federal, Estatal y por último en los casos específicos (experiencias).

En cuanto a la normatividad Federal se señalan los artículos, las leyes y los decretos que tienen vinculación con la administración y el desarrollo del personal así como del Servicio Profesional:

La Constitución Política de México enmarca:

El título IV. "De las responsabilidades de los servidores públicos y patrimonial del Estado", comprende de los artículos 108 al 114, y en el 109, fracción 111.

En el 113, se hace alusión a los siguientes valores en el desempeño de la función pública: Legalidad Lealtad Imparcialidad Eficiencia.

En el 123, sobre de la Ley del trabajo y Previsión Social.

Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF).

Establece las atribuciones en materia de la administración y desarrollo del personal de las dependencias de las Administración Pública Federal (9 Secretarías y la Procuraduría General de Justicia).

Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles.

Ley Federal del Trabajo.

Ley federal de Responsabilidades de los servidores públicos

En su artículo 47, establece las responsabilidades de los servidores públicos, se refiere a la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que deben ser observadas por éstos durante su desempeño.

Ley General de Pensiones Civiles de Retiro.

Reglamento del Servicio Profesional de Carrera.

Estatuto de los trabajadores al servicio de los poderes de la Unión

Normativa Estatal, sugiere la revisión de las leyes que rigen los estados y hacen referencia al personal y el Servicio Civil de Carrera.

Decreto sobre el nombramiento de empleados por Estados de la Federación

Los Estados como Nayarit, Coahuila y Aguascalientes hacen alusión a sus estatutos sobre las relaciones laborales del Estado y los Trabajadores.

La Ley Federal del trabajo y su Aplicación a cada uno de los estados.

Cabe destacar que ocho Estados denominan un ordenamiento como Ley del Servicio Civil: Baja California, Chiapas, Morelos, Nuevo León, Oaxaca Sonora, Veracruz y Zacatecas en el Estado de México se expide la Ley del trabajo de los servidores Públicos del Estado y Municipios, misma que clasifica a los Servidores Públicos como de Confianza y Generales, normatividad de los Casos específicos en los cuales se aplica el Servicio Profesional de Carrera, como se establece en la Fracción XIII del artículo 123 constitucional, ciertas dependencias de la Administración Pública Federal se regirán por sus propias leyes.

A la Secretaría de Educación Pública le corresponde mantener al corriente el escalafón del magisterio y seguro de maestro.

El mismo magisterio a través del Reglamento del Servicio Civil de Carrera del Ministerio Público de la Federación, para la secretaria de Relaciones Exteriores se establece, la Ley del Servicio Exterior Mexicano en la Secretaria de la Defensa Nacional y de Marina, están regidas por el Servicio de Carrera Militar.

La Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia de la Republica, establece que el Servicio Civil de Carrera será elemento básico para el ingreso y formación del personal.

El instituto Federal Electoral, con base en el artículo 95 del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIPE), reglamenta el Estatuto del Servicio Profesional Electoral.

Como podemos ver son variados, extensos y diferentes los marcos de aplicación del Servicio Civil de Carrera.

## **2.3. Acercamiento al servicio civil de carrera en México.**

### **2.3.1. Servicio civil de Carrera Magisterial**

La carrera magisterial se crea en 1993 dentro del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, en este contexto los avances del servicio civil en México eran nulos, a pesar de tener ya algunos destellos, la Tecnoocracia Mexicana de los años vigentes no era suficiente.

Guillermo Haro Bélchez (2000), explica, que el Programa de Carrera Magisterial nace, como se plantea anteriormente, dentro del proyecto Nacional de Modernización de la Educación Básica, donde se contenía como punto principal la Revaloración de la Función Magisterial RFM, esta concebía seis aspectos principales:

- 1) Formación del maestro
- 2) Actualización, Capacitación, y Superación del magisterio en ejercicio
- 3) Salario Profesional
- 4) Vivienda
- 5) Carrera Magisterial
- 6) Nuevo aprecio Social por su trabajo.

Como podemos ver los principios de modernización en el magisterio tenían un alto nivel de valoración sobre el proyecto nacional, esta parte es ciertamente positiva porque logro visionar un planteamiento más amplio, de donde se pueden destacar tres aspectos de gran relevancia para la implementación del servicio de carrera, estos son; la formación del maestro, Carrera Magisterial y Actualización, Capacitación y superación del Magisterio en ejercicio.

La carrera magisterial es un sistema escalafonario de promoción horizontal para el personal docente de los subsistemas de educación básica, con reglas y modalidades propias, que responde a la demanda de los maestros y de su organización sindical de contar con un mecanismo que permita la movilidad dentro

de su propia categoría, manteniendo vigente el escalafón actual y sin afectar ningún derecho laboral del trabajador. (INAP, 2000)

Las necesidades Primordiales del sistema docente del país, son: estimular la calidad de la educación y establecer un medio claro de mejoramiento profesional, material y de la condición social del maestro, basados en estas, se establece los objetivos de la Carrera Magisterial.

El proceso que envuelve el Servicio de Carrera Magisterial, contiene diferentes elementos los cuales es necesario exponer, tomando como base el Programa Nacional de Carrera Magisterial (consultado 25 de mayo 2014).

Dentro de la carrera magisterial pueden participar todos los docentes de educación básica que cuenten con los siguientes requisitos:

- 1. Tener nombramiento definitivo (código 10).
- 2. Tener nombramiento provisional sin titular (código 95).
- 3. Cubrir los requisitos mínimos de antigüedad.
- 4. Cumplir con el grado académico establecido para cada tipo de modalidad educativa

#### Modalidades

Existen tres modalidades de participación dentro de la carrera magisterial que dependen de las funciones o labores que realiza el docente; éstas son:

- 1 Docentes frente al grupo.
- 2 Docentes en funciones directivas y de supervisión.
- 3 Docentes, directivos y supervisores en funciones técnico-pedagógicas.

#### Normatividad para la selección del personal

1. El procedimiento para la inscripción a la carrera magisterial es el siguiente:
  - a) El docente entrega al Órgano Escolar de Evaluación (OEE) los siguientes documentos: Cédula de inscripción, Acreditación de antigüedad, Último grado de estudios, Constancia de cursos de actualización

- b) El OEE, entrega al supervisor, y éste a la oficina central de su nivel educativo.
- c) Una vez incorporados a la carrera magisterial, se promueve a niveles superiores.
- f) Los docentes que logren una mayor puntuación en los cinco factores.
- h) Que obtengan el correspondiente dictamen favorable.
- i) La evaluación y aplicación corre a cargo de: La Comisión Mixta SEP-SNTE y el Órgano Escolar de Evaluación.

#### Evaluación del desempeño

Los criterios de desempeño fueron fijados por la Comisión Mixta SEP-SNTE:

1. Antigüedad. Equivale a los años de servicio docente desempeñados en educación básica de los sistemas educativos federal, estatal o municipal (10 puntos).
2. Grado académico. Acreditación documental de los grados académicos (15 puntos).
3. Preparación profesional. Examen de conocimientos fundamentales para las prácticas docentes, dominio de la asignatura respectiva a la función que realice (25 puntos).
4. Acreditación de cursos de actualización. Cursos que la autoridad educativa determine o autorice (constancias).
5. Desempeño profesional. Suma de acciones que cotidianamente realiza el maestro para interactuar con sus alumnos en el proceso educativo y lograr resultados significativos en términos de productos de aprendizaje.

Para formar parte de la carrera magisterial, la evaluación se hace en tres etapas durante un año (la primera al inicio, la segunda a mediados y la última al finalizar el ciclo escolar). Una vez aceptado, no es posible perder la plaza, a menos de

tratarse de una falta grave. Para la promoción, es requisito haber estado por lo menos dos años en la categoría anterior en zonas marginadas, y tres años en zonas no marginadas.

### Beneficios

En los lineamientos de la carrera magisterial incurren una serie de beneficios otorgados por este tipo de promoción, los cuales pueden sintetizarse de la siguiente manera: 1. Garantiza la promoción horizontal. 2. No modifica el escalafón actual. 3. El estímulo que otorga es económico. 4. Reconoce la eficiencia del maestro. 5. Valora la imagen del maestro. 6. Es flexible en tomo a la cantidad de horas impartidas por un maestro.

Este programa es uno más de los casos exitosos en la implementación del Servicio Civil de Carrera, ya que a través de los programas se logra identificar la calidad de la educación, los parámetros de medios del desempeño, pero también se consigue dotar de los instrumentos necesarios al maestro, para el óptimo desempeño de sus tareas.

Una búsqueda más de este programa es evitar la corrupción dentro del magisterio, eso problemas que atañen tanto a la educación en México, como la venta de plazas los profesores faltistas o la ausencia de la calidad en la educación, este programa lleva más de 21 años en marcha y es una experiencia objetiva que vale la pena mostrar aun con esos tropiezos y errores, que faltan por corregir.

### **2.3.2. Servicio civil de Carrera en la Secretaria de Relaciones Exteriores SRE**

La experiencia de la Secretaria de relaciones Exteriores, no es un caso que se dé apenas, pues su reorganización se remite a 1934, porque además de ser una experiencia también es un antecedente histórico del Servicio Civil de Carrera en México que tiene su más antiguo precedente, como nos explica Omar Guerrero (2011), en la profesión de aspirante a la carrera consular en 1905, es por eso que tiene, en una percepción particular, por excelencia la herencia del Servicio Civil

El Servicio Exterior de Carrera (SEM), es el cuerpo permanente de funcionarios del Estado, encargado específicamente de representarlo en el extranjero y responsable de ejecutar la política exterior de México de conformidad con los principios normativos que establece la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (Ley del Servicio Exterior Mexicano, (2014:2).

Los objetivos del SEM son a un mismo tiempo las responsabilidades con la proyección de México en el mundo, entre ellas podemos destacar:

Promover y salvaguardar los intereses nacionales, mantener y fomentar las relaciones entre México y los miembros de la comunidad internacional, velar por el prestigio del país en el exterior, recabar en el exterior la información que sea de interés para nuestra nación y brindar apoyo en el exterior a nuestros connacionales.

Con base en el entendimiento de la Ley del Servicio Exterior Mexicano (2014). El Servicio Exterior Mexicano está integrado por personal de carrera, personal temporal y personal asimilado.

El personal de carrera es permanente y comprende dos ramas:  
1. Rama diplomático-consular. 2. Rama técnico-administrativa.

## Normatividad para la selección del personal

El ingreso como funcionario de carrera a las ramas diplomático-consular y técnico-administrativa se realiza por oposición, mediante concursos públicos que son organizados en etapas eliminatorias.

### Rama diplomático-consular

1. Exámenes y cursos.
2. Examen de cultura general orientado a las relaciones internacionales.
3. Examen de español.
4. Exámenes para comprobar el dominio de un idioma extranjero y la capacidad para traducir otro.
5. Elaboración de un ensayo sobre un tema de actualidad en política exterior.
6. Entrevistas con funcionarios de la Secretaría y, en su caso, cursos especializados de un mínimo de seis meses en el Instituto Matías Romero de Estudios Diplomáticos más un año adicional de experiencia práctica en la Secretaría.

Los requisitos para ingresar al Servicio Exterior de Carrera son los siguientes:

1. Ser mexicano por nacimiento.
2. Ser menor de 30 años (en casos excepcionales por perfil académico y profesional, la comisión de ingreso dispensaría este requisito).
3. Tener buenos antecedentes.
4. Ser apto física y mentalmente para las funciones del servicio exterior.
5. No pertenecer al estado eclesiástico.
6. Tener por lo menos el grado académico de licenciatura. (Para la rama técnico-administrativa es suficiente la acreditación del nivel medio superior y el dominio de un idioma extranjero.).

### Aplicación y evaluación de exámenes

Los exámenes son aplicados por la misma dependencia y son evaluados por un órgano denominado "Comisión de Personal", la cual preside el director general del Instituto Matías Romero, y se integra por representantes de instituciones de educación superior que cuentan con la carrera de Relaciones Internacionales, además del director general encargado de asuntos del Servicio Exterior.

#### Evaluación del desempeño

Las evaluaciones del desempeño de los funcionarios son realizadas a través de exámenes de oposición con el fin de ascender escalafonariamente en las ramas que comprende el Servicio Exterior de Carrera y promover la movilidad de puestos dentro del mismo Servicio Exterior.

#### Estímulos y recompensas

La secretaría, conforme a las disponibilidades presupuestarias y previa autorización de la SHCP, tiene un programa de estímulos y recompensas para los empleados auxiliares que hayan prestado servicios destacados o distinguido por su lealtad y tiempo de servicio al país.

Desgraciadamente el efecto de la globalización y la homogenización cultural exponen en mucho el patrimonio histórico del SEM, ya que si no logra fomentar nuevos mecanismos tecnológicos que modernicen su estructura podría desfallecer escenario mundial, me refiero a las amenazas que involucra el contexto del espionaje.

*“Actualmente, la acción externa de nuestro país se desarrolla en medio de las contradicciones ideológicas surgidas de un escenario internacional en constante transformación o evolución y que exige al Servicio Exterior darle permanente seguimiento” (INAP, 2000: 123)*

La SER es un sector estratégico de la política nacional, porque es el reflejo de país, y gracias a este podemos evaluarnos en el ámbito internacional, debemos fortalecerlo en sus bases y proyectarlo en otras secretarías que lo acompañan en el desarrollo de sus funciones.

### **2.3.3. Servicio Profesional Electoral SPE**

Dentro de los sistemas de Carrera en México el más éxito caso lo tenemos en la profesionalización de los servidores a cargo del IFE, en este año cambia de nombre a INE y que por tanto también valdrá la pena analizar con mayor detalle en la actualidad cual será la guía que tome dentro del tema y el manejo de sus recursos humanos, sin embargo la consideración general y lógica es que el cambio sea más positivo para el desenvolvimiento de sus puestos, sin titubeos es seguro confirmar que se adoptara los antecedentes de gran tamaño que por años mantuvieron vivo al IFE, entre ellos el Servicio Profesional Electoral, una herramienta capaz de ser aprobada dentro de los nuevos lineamientos, claro está que sus procesos serán diferentes, pero el propósito y objetivos, no cambian, se renuevan y mejoran (Esta es la esperanza que alumbró una transformación de esa magnitud, sin en cambio las líneas aquí expuestas tienen el planteamiento de ver los antecedentes y las experiencias, con esto podemos rescatar que se habla más a fondo de un proyecto ascendente y no de sus descendencia prospera)

El servicio Profesional Electoral, se define como un sistema de personal de carrera, integrado por dos cuerpos de funcionarios especializados que tienen por objeto proveer al Instituto Federal Electoral de personal calificado necesario para proporcionar el servicio electoral, contribuyendo al desempeño profesional de sus actividades. (Haro: 2000)

Podríamos enmarcar dos perspectivas claras de analizar dentro de esta generalizada definición por parte de Guillermo Haro Bélchez, la primera es reconocer el valor de una profesionalización dentro del servicio de carrera, lo cual da un complemento muy amplio y necesario al desarrollo de las actividades en los procesos electorales, y deja claro que es necesaria una profesionalización ya que las elecciones son una actividad que requiere de pesos y contrapesos políticos con un arbitraje justo y confiable, además de la ética profesional, que da legalidad a esta.

La segunda perspectiva, es poder concebir desde un inicio un personal calificado y por excelencia lógicamente esto solo es producto de exámenes, capacitaciones y procesos de evaluación que llevan a generar mejores personas en los puestos.

De los puestos nos plantea Haro que se clasifican de esta forma:

“El SPE cuenta con dos tipos de funcionarios: el directivo, que realiza funciones de mando y supervisión, y el técnico, que efectúa actividades especializadas en materia electoral” (Haro: 2000)

Para formar estos cuerpos calificados en el desarrollo de sus actividades, existen tres vías de acceso:

- 1) Acreditando los cursos básicos de formación.
- 2) Ganando un Concurso de Incorporación.
- 3) Aprobando un Examen de Incorporación.

Tomado en cuenta estas vías de acceso podemos resumir la información en los principios básicos de la profesionalización, en que el primero procura por la capacitación, el segundo que ve por la competitividad en concursos, y el último que va directo a encontrar los conocimientos habilidades, por excelencia el examen.

El sistema Nacional General de evaluación califica, fundamentalmente: Conocimientos. Eficiencia. Disciplina. Manejo de relaciones interpersonales, iniciativa, autonomía y en su caso capacidad de conducción. (Haro: 2000)

Como elemento básico para poder relacionar el cumplimiento de los objetivos encontramos las evaluaciones, estas permiten establecer un punto de medición sobre el sistema de capacitación, lo realmente importante dentro de la explicación anterior es poder ver que los indicadores medidos dan como resultado aproximaciones a los puestos, a las capacitaciones y por lo tanto, todo va ligado, debe existir una congruencia entre las etapas del proceso, desde el acceso que ya veíamos con anterioridad hasta, la promoción y permanencia.

## **2.4 Límites y desafíos del Servicio Civil de Carrera en México**

En México se han gestado diferentes avances en relación al tema del Servicio Civil pudimos observar en apartados anteriores, los antecedentes de México son de gran relevancia y con un fundamento histórico profundo, las experiencias también han representado serios prototipos del sistema de mérito y la profesionalización, los cuales son conceptualizaciones relacionadas al SC y nos proyectan hacia un marco jurídico amplio representativo, teniendo las bases históricas, y desde el 2003 hasta estos días una Ley del Servicio Profesional de Carrera, pero ¿Qué impide a México despegar rumbo a la implantación del SC en todos los ámbitos?, las respuestas pueden ser variadas pero no por acertadas, es por eso que, para lograr identificar los obstáculos y limitaciones, haremos uso de las propuestas ideales de algunos autores de este modo en relación a el método comparativo identificaremos que está impidiendo el desarrollo del Servicio Civil en México.

Para Ángel de Luna Noyola (2008), la el modelo burocrático de Servicio de Carrera debe estar inmerso en un factores indispensables, los cuales el determina como “5 procesos históricos:

1.-La separación de lo público y lo privado. 2.-La separación de lo Político y lo Administrativo. 3.- El desarrollo de la responsabilidad individual. 4.- La seguridad en el empleo. 5.-La selección por mérito e igualdad.

Con base al análisis que hace De Luna, podemos explicar que es muy difícil a un en nuestros días poder concebir en primer plato todos estos elementos, desde el primer punto, podemos decir que en México no se podría hablar de una separación de la publico y de la privado como tal, no mientras siga existiendo una intervención de intereses en el desempeño de los cargos, pero tampoco hablemos de la parte dicotómica política-administración, porque en este sentido, estamos atrasados, ya que no hemos podido erradicar la posición de un partido como marca del gobierno, el partido en el poder, recurre a su principal objetivo la

retención del mismo (poder), es por eso que se hacen allegar de personas con méritos de partido y no por la experiencia administrativa.

Para Ricardo Rafael de la Madrid, el análisis de los obstáculos del SC, están dados por la concepción de un modelo de funcionario público y nos explica:

*“No es lo mismo modelo de funcionario que funcionario modelo. Por qué el modelo de funcionario no surge de lo deseable sino de lo posible por construir.”* (Citado en Merino, 2006: 120)

Por lo tanto el nuevo modelo de funcionario no parte de una filosofía del deber ser sino de las posibilidades que se tienen de desarrollo del modelo en una democracia como lo es la mexicana es por eso que se exponen los diferentes tipos de funciones que caracterizan al nuevo modelo entre ellas están:

Legalidad. –Autonomía. –Coordinación. –Memoria Institucional. –Planeación. –Sensibilidad al entorno. –Evaluación. –Rendición de cuentas. –Transparencia.

El modelo de funcionario habrá de coadyuvar a la consolidación de la democracia mexicana por medio del respeto a cada uno de los procedimientos propios a este sistema político. Garantizar que, a pesar de la alternancia en el poder ejecutivo, las funciones regulares y automáticas de la administración se mantengan estables. Habrá de funcionar como medio de interacción para establecer la conexión con el entorno pudiendo mantener estas relaciones usuarios y ciudadanos que se benefician de los bienes públicos. (De la Madrid, citado en Merino 2006).

Estos obstáculos que representa, De la Madrid como desafíos, son realmente parte de los vicios que en la actualidad tiene el administrador Mexicano pero que no los puede abandonar porque representan el sistema en el cual ha desarrollado su carrera, a veces parecería, que entre más se practican es mejor, ya que en una visión muy arraigada el conocer el camino representa la supremacía, aun sabiendo que el camino es negativo, es necesario hacer una reflexión sobre lo que estamos generando como administradores públicos pero sobre todo plantear como vamos a salir de los obstáculos para comenzar a afrontar los desafíos.

## **2.5 Situación Actual del Servicio Civil de Carrera y la profesionalización en México.**

En la actualidad del panorama del Servicio Civil ya mencionados y la problemática que se ha tenido con cada uno de ellos, hacen destacar los desafíos del Servicio Civil de Carrera en México: un modelo de funcionario público, una nueva visión administrativa, una gestión pública meritocrática, y el cambio en las organizaciones gubernamentales, estos desafíos conducen a ver lo que ha logrado el servicio civil, pero también nos invita a reflexionar sobre los problemas que lo presionan y en la medida de su aplicación.

Somos muy responsables cuando exponemos que en México se sufre un gran atraso en el tema y que esto es a causa de la crisis de gobernabilidad que ha engendrado desconocimiento y falta de interés sobre la administración pública por parte tanto del usuario como del funcionario, por la falta de legitimidad de los gobiernos y los servidores públicos que solo han logrado proyectar una ineficiencia y desconfianza sobre su cargo, y por último el mismo sistema de patronazgo en el sistema político que permea la administración pública causando malos manejos, ineficiencia y pesadas relaciones de influentísimo que reducen la movilidad de los servidores en su cargo no por mérito sino por nepotismo y corrupción. (Cabrero, citado en Merino, 2006).

La condición de nuestro Servicio Civil de Carrera en los últimos años ha causado diferentes cambios, pero también cabe plantear se ha quedado corto en diferentes aspectos y muchos de estos no están protegidos por una marco jurídico fuerte, donde el complemento sea más directo y este dirigido a la profesionalización y le merito, no solo a la modernización administrativa, dentro de estas las experiencias institucionales más representativas encontramos en Haro Bélchez (2000)

- A) Servicio Exterior de la Secretaría de Relaciones Exteriores.
- B) Servicio Profesional Electoral del Instituto Federal Electoral.

D) Sistema de Profesionalización del Instituto Nacional de Estadística, Geografía Estadística e Informática.

E) Programa de Carrera Magisterial de la Secretaría de Educación Pública.

Estos son los casos que exponen la experiencia de México hasta la actualidad en el servicio civil de carrera y de la misma forma demuestran la necesidad constante de un proyecto reforzador.

El servicio Civil en México se ve representado por el Servicio Profesional de Carrera, el cual en su Ley tiene plantea como objetivo el fortalecimiento de los procesos de selección, el reclutamiento y los procesos que atienden a la administración del personal federal, ya que por medio de esto se puede dar paso a producir mejores funcionarios públicos.

La ley que hasta la actualidad enmarca el servicio profesional explica que:

*La presente Ley tiene por objeto establecer las bases para la organización, funcionamiento y desarrollo del Sistema de Servicio Profesional de Carrera en las dependencias de la Administración Pública Federal Centralizada.*

*Las entidades del sector paraestatal previstas en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal podrán establecer sus propios sistemas de servicio profesional de carrera tomando como base los principios de la presente Ley.*

*(Ley del Servicio Profesional de Carrera, : 2014)*

No podríamos entender la actualidad de nuestro sistema de la administración del personal sin conocer antes los avances que ha tenido en esta materia la ley que protege y vincula los procesos en el ámbito Federal para lograr eficiencia y la eficacia como objetivos de su promulgación. Este es un claro indicador de los progresos de la administración Pública en México.

### **III Diagnóstico sobre la Administración de los Recursos Humanos en la UAEMex, una visión hacia el Servicio Profesional de Carrera.**

La Administración de los recursos humanos es un tema de mucha importancia para la administración pública en general ya que enmarca un factor esencial en la formación y crecimiento de una organización, el potencial humano, éste determina el vínculo del servicio con la necesidad que cubre la institución a la cual se sirve, (más aun, cuando hablamos de la educación) y para la Universidad Autónoma del Estado de México no es un aspecto independiente al interés social, es por eso que este último capítulo pretende, a manera de análisis, diagnosticar el proceso administrativo de los recursos humanos y consecuentemente enmarcar los retos a superar y las sugerencias que proyecten una mejora administrativa en la UAEMex con miras hacia un plan o programa de “*Servicio Profesional de Carrera*”.

Este proceso de análisis parte de la base legislativa de la universidad, retomando los antecedentes, ya que es necesario identificar los hechos administrativos de la máxima casa de estudios estatal, también en vías de este diagnosticar, se realiza una revisión sobre las etapas de la administración del personal tanto académico como administrativo, aquí se suma la información generada con la entrevista realizada al Dr. Julio César Olvera García exdirector de recursos humanos del periodo 2009-2013, para concluir, se plantean algunas limitantes y sugerencias que intentan ser el preámbulo de posibles mejoras administrativas.

#### **3.1. Antecedentes de la Universidad Autónoma del Estado de México.**

La Universidad Autónoma del Estado de México, es la universidad pública por excelencia en el Estado y con esto se puede interpretar que aun existiendo hoy en día nuevas universidades, la UAEMex sigue siendo la máxima casa de estudios en el estado, es por eso que tiene gran importancia en la vida de cada uno de los estudiantes que en ella se encuentran formando, porque por años ha representado las expectativas e inquietudes de los jóvenes Mexiquenses, y sobre todas las cosas por ser una institución de formación educativa de alto nivel, los procesos

que la han llevado hasta el punto en el que ahora se encuentra, es gracias a sus bases fuertemente ancladas al Instituto Científico Literario, este un antecedente de influencia relevante así como ahora se puede dar fe de una casa de estudios grande y con mucha historia.

Es necesario conocer y analizar el pasado de la Universidad Autónoma del Estado de México, para lograr entender su presente y futuro, de esta forma será posible superar las problemáticas del contexto, los antecedentes de la UAEM como ya se comentaba con anterioridad, se encuentran en el Instituto Literario, es de esta forma como lo expresa un gran cronista de nuestra universidad, Inocente Peñaloza García:

*“La primera constitución del Estado de México, dada en 1827, ya planteaba la creación del Instituto Literario del Estado... y fue así como el 3 de Marzo de 1828 en Tlalpan, se dio la apertura” (Peñaloza. 1992: 11)*

La fundación del colegio fue sugerida por el ilustre liberal José María Luis Mora. Durante su primera época funcionó bajo la dirección del fraile José de Jesús Villa Padierna y llegó a tener una población de 350 alumnos.

Dos años después, tuvo que ser clausurado por haberse ordenado el traslado de los poderes públicos a Toluca, la nueva capital, pero de aquel tiempo han sido identificados dos ex alumnos notables: el general Miguel Blanco, ministro de guerra del presidente Juárez y el jurista Manuel Larráinzar Piñeiro.

El Instituto fue restablecido en Toluca, en 1833, por decreto del gobernador Lorenzo de Zavala, en un edificio del siglo XVIII conocido como el *Beaterio*, que es hoy, todavía, sede administrativa de la Universidad Autónoma del Estado de México.

Al iniciar su segunda época, el Instituto fue dirigido por el poeta José María Heredia, que vino a México invitado por el presidente Guadalupe Victoria y que en Toluca desempeñó varios cargos públicos y editó su famosa revista *Miscelánea*.

*“La segunda época del Instituto comienza el 7 de Mayo de 1833, el gobernador Zavala, ya con los poderes públicos ubicados en Toluca, decreta la reapertura y le encomienda al filántropo toluqueño Don José González Arriata... y es así como con la construcción del Beaterio se dio un espacio en la ciudad al Instituto Literario” (Peñaloza. 1992: 15).*

En 1835, al promulgarse la constitución llamada de *Las siete leyes*, que instaló en México un gobierno centralista y convirtió los estados en departamentos, el Instituto fue clausurado de nueva cuenta y permaneció así hasta 1846, año en que el gobernador Francisco Modesto de Olaguíbel, al restaurarse el federalismo, decretó su segunda y definitiva reapertura.

*“Entre los años de la invasión Norteamericana 1846 y la invasión francesa de 1867, el instituto vive una época de graves dificultades, derivadas de la tensión en el país... el 28 de Octubre de 1851 se expide la Ley Orgánica del Instituto, según la cual, además de los estudios preparatorios, pueden” (Peñaloza. 1992: 31).*

Existen varios y determinantes sucesos en la vida de la Universidad, desde su antecedente como Instituto Literario hasta sus primeras etapas con la Autonomía de la Universidad representativa del Estado de México. Estos son algunos hechos importantes para nuestra máxima casa de estudios:

**Tabla 4.- Hechos Históricos Relevantes de la UAEM**

1828: El Instituto Literario se establece en Tlalpan.
1830: primera clausura, por traslado de poderes.
1833: reapertura en Toluca.
1835: segunda clausura, por la Constitución de "Las siete leyes".
1846: reapertura definitiva.
1886: el instituto adopta el nombre de Científico y Literario.
1887: se crea el escudo institucional y surge el lema: "Patria Ciencia y Trabajo".
1889: por decreto, al nombre del instituto se le agrega el de "Porfirio Díaz".
1915: el Instituto se denomina "Ignacio Ramírez".
1920: el Instituto vuelve a llamarse "Científico y Literario".
1943: el Instituto conquista su autonomía.
1956: se crea la Universidad Autónoma del Estado de México.
1964: se inaugura la Ciudad Universitaria.
1984: Se inicia el programa de desconcentración de la educación superior.
1992: se promulga la nueva Ley de la Universidad, que sustituye a la de 1956.
1995: se imparte el primer doctorado.
1996: entra en vigor el Estatuto Universitario.

Fuente: Elaboración propia con base en página electrónica de la UAEMex (consulta 7 de febrero 2015).

Estos hechos son la demarcación de la grandeza Universitaria, heredada de Mora, Ramírez y Berriozábal, que se manifiesta todavía hasta nuestros días, un episodio de los más importantes es el que cada 18 de julio, se conmemora en una velada luctuosa por la muerte de Juárez:

*“En 1834 terminadas las obras de adaptación del antiguo Beaterio el Instituto se traslada a su definitiva sede y con la conducción de José María Heredia y una junta del Instituto Literario, se crean las cátedras de Matemáticas, Gramática Latina, Castellana, Derecho Natural y de Gentes, Inglés, Francés y Dibujo” (Peñaloza. 1992: 15).*

En los meses de febrero y marzo de 1928, el Instituto celebró su primer centenario con brillantes festejos, entre los cuales destacaron la presentación del himno institucional, escrito por el poeta Horacio Zúñiga, y la colocación de la primera piedra del monumento a los maestros institutenses, que es obra del arquitecto Vicente Mendiola y del escultor Ignacio Asúnsolo.

En 1956 se crea la Universidad Autónoma del Estado de México, y nace con esta Autonomía por que anteriormente hace 13 años el Instituto su antecedente

legítimo, la obtienen para comprobar la importancia de la participación Universitaria en la Sociedad a partir del uso de su soberanía como universitarios.

*“Los avances de la Universidad fueron rápidos y espectaculares. En 1964, el presidente López Mateos inauguró la Ciudad Universitaria de Toluca, edificada en el antiguo cerro de Coatepec con sólido apoyo de los gobernadores Gustavo Baz y Juan Fernández Albarrán, ambos ex alumnos del Instituto Científico y Literario.*

*En otro rumbo de la ciudad, en tanto, se desarrolló el "campus Colón", formado por la Escuela Preparatoria y las facultades de Química, Medicina, Enfermería y Odontología.” (López. 1993: 55)*

La disponibilidad de nuevos espacios hizo crecer la matrícula y propició la creación de nuevas escuelas y facultades. En 1978 se iniciaron formalmente los procesos de investigación de manera institucional y en esa década surgieron los estudios de posgrado.

Otro eje de expansión de la Universidad fue el "campus Cerrillo", integrado básicamente por las facultades de Agricultura y Veterinaria, creadas en la década de los setenta. En los años siguientes surgieron facultades como Turismo, Geografía, Ciencias de la Conducta y Antropología, que inicialmente fueron academias de la Facultad de Humanidades, existente desde la fundación de la Universidad, primero como Escuela de Pedagogía y después como Escuela de Filosofía y Letras.

En otro momento fueron establecidas, en Ciudad Universitaria, las facultades de Arquitectura, Economía y Ciencias Políticas.

Entre las de más reciente creación se encuentran las facultades de Planeación Urbana y Regional y Ciencias.

### **3.2 La importancia de los Recursos Humanos en la UAEMex.**

Los recursos humanos son el punto de vinculación con el trabajo de la universidad y las direcciones que la administran de tal forma que son el significado de los procesos laborales, se les dice como tal “recursos humanos”, porque son un elemento importante que consta de seres humanos que se desenvuelven de manera activa para lograr los objetivos de ser planeados en el plan de trabajo del rector que como representante directivo de la máxima casa de estudios en la entidad es el encargado de disponer de este elemento.

Cuando hablamos del personal de una UAEMex hacemos referencia a que existe un conjunto de personal laborando para la universidad en pro de una producción de conocimiento profesional, de investigaciones y ciencias que son los objetivos de directivos en diferentes espacios que van desde, la administración central, pasando por las facultades hasta llegar a las prepas dependientes de la universidad, ahora bien, si los recursos humanos son el personal que labora, es necesario identificar porque son esenciales, es claro enmarcar que su importancia reside en que son ellos los que realizan los trabajos administrativos, académicos, técnicos, y en la legislación universitaria se reconocen como universitarios, a los alumnos, administrativos y docentes, de esta forma es que resumimos que también las personas que trabajan para esta casa de estudios son y forman parte de la identidad, esta es una base de su relevancia, pero más allá de identificación está el trabajo que representan,

Cada persona que labora es importante, también es necesario aclarar que no todas estas personas desenvuelven el mismo trabajo, ya que son un engranaje esencial se organizan de tal forma que existan algunos que cubran el trabajo de administrativos, que son el personal universitario encargado de hacer el trabajo referente al papeleo, los registros, el seguimiento legal de trayectoria así como la planeación, coordinación y dirección de planteles para lograr sustentar los procesos de gestión, control y evaluación necesarios de una organización como lo es la universidad, también existe el personal encargado de realizar la parte académica que justifica el objetivo primordial de la universidad que es crear

conocimiento, crear ciencia y hacer conocimiento de tal forma que se traduzcan el universitarios profesionales.

Los recursos y su importancia se encuentran plasmados en la legislación universitaria de una forma muy latente, ya que se identifican diferentes procesos que los llevan de manera prudente para realizar una gestión integra de ellas, el proceso de gran importancia consiste en la capacitación que tiene que ver con el lograr profesionalizar al personal de la universidad, y esto significa que las personas realicen sus trabajo de manera correcta, conociendo de fondo su trabajo que en lo posible de sus capacidades se especialicen en el desempeño de sus actividades para que cada momento las realicen mejor, es por eso que la dirección de recursos humanos de la UAEM nos explica su objetivo;

*“Modernizar la administración de los recursos humanos de la institución para apoyar el cumplimiento de sus objetivos y metas, mediante la aplicación de nuevas técnicas y el cumplimiento de lo establecido en la normatividad, la cultura de transparencia, acceso a la información y rendición de cuentas”*(UAEMex, 2014: en línea 2015)

Resulta de gran apoyo para la explicación de los recursos humanos en la UAEM el poder identificar los elementos que la componen y como se clasifican, el personal universitario está compuesto por administrativos y académicos los cuales se dividen el sindicalizados y no sindicalizados. De tal forma que encontramos cuatro categorías, administrativos sindicalizaos y no sindicalizados, académicos sindicalizaos y no sindicalizados, pero existe otra categoría que se hace presente a cargo solo de la universidad directamente y es la de personal de confianza que tiene otra connotación y está dispuesto en la legislación de tal forma que la descripción de este personal se relaciona con elementos tales como antigüedad, trabajo y servicios a la universidad, así como desempeño de este personal.

### **3.2.1 Legislación Universitaria en torno a los Recursos Humanos.**

Los recursos humanos deben tener un marco normativo que proteja las expectativas y visión de un profesionalismo, para el caso mexicano este es el reto, instaurar la propuesta de profesionalismo y transcribir en acción como en letra los procesos que fortalezcan cada una de las experiencias del personal así como su especialización sobre los temas que la administración pública demandan.

Es por eso que de una manera muy formal debemos procurar hacer de nuestro conocimiento las normas que delimitan y permiten ejecutar los mecanismos de administración de recursos humanos en la UAEMex a través de su legislación vigente, entre la cual destacan los lineamientos, Ley de la Universidad Autónoma del Estado de México, Estatuto universitario de la Universidad Autónoma del Estado, reglamento del personal académico de la Universidad Autónoma del Estado de México de México y Reglamentos ordinarios (afines) la notoriedad en los nombres pueden apuntar una tendencia en el análisis hacia el personal académico, no es así, ya que también se realiza más adelante una revisión del contrato colectivo del personal administrativo (mencionado en la legislación universitaria).

La ley de la Universidad Autónoma del Estado de México es la norma máxima que rige internamente a la Universidad, este documento habla sobre el personal en los primeros espacios y de manera implícita anuncia la existencia como valor universitario del personal académico y administrativo, nos dice en su 8º artículo primer título:

*“Las autoridades universitarias respetarán la existencia y ejercicio de los derechos laborales o de prestación de servicios profesionales, tanto del personal académico como del administrativo, en los términos y con las modalidades que establezca la legislación aplicable”* (Ley de la UAEMex, artículo 8º título primero, 2005: en línea, 2 de febrero 2015).

Este artículo no solo reconoce la labor del trabajador universitario sino que también enuncia su protección operativa y en cuestión de derechos humanos, es de subrayarse que los modelos actuales de la administración de los recursos humanos, se han encaminado más hacia una visión protectora del “ser humano”, es decir la tendencia va encaminada a la atención del personal no su de producto.

Esta ley, en su noveno artículo (9°) pronuncia de manera clara un punto que con anterioridad ya fue tratado, es referente a la comunidad universitaria, nos enuncia que la integración universitaria está fundamentada en alumnos personal académico y administrativo (2005: en línea), la importancia del artículo basa en el aspecto de identidad.

Para el mérito y la responsabilidad, el artículo 11° habla sobre, la obligatoriedad de un estímulo para el personal, caso aparte que se trata en el reglamento sobre estímulos y premios de superación, ya profundizando más en la parte académica se muestra en el título tercero de la ley el carácter de la academia, rescatando:

*“La docencia universitaria consistirá en la realización de procesos dinámicos, creativos y continuos de enseñanza-aprendizaje que, transmita el conocimiento universal, desarrolle facultades y aptitudes, infunda valores y eleve el nivel cultural de los individuos.”* (Ley de la UAEMex, artículo 14°, título tercero, 2005: en línea, 2 de febrero 2015).

Esta aclaración legal sobre el quehacer del docente es pertinente para identificar los procesos encaminados a la enseñanza en relación a la labor académica, pero los dejar fuera la participación investigativa el artículo 15° también habla en virtud de esta tarea de suma importancia para la universidad (producción del conocimiento).

En el título cuarto se hace alusión al papel de gobierno universitario y órganos de gobierno, de los cuales se pueden rescatar, los artículos 19°, 20° y 21°, que enumeran las facultades tanto del consejo de universitario como del rector de la universidad, el cual solo será removido por el primero. (Ley de la UAEMex. 2005: en línea 2015).

Para los fines aquí explicados, es de vital importancia la consulta del título tercero que enfatiza en la parte académica, y sobre todo la virtud del estímulo, el juicio de promoción es el procedimiento interno del consejo académico para dictaminar promociones del personal académico, mediante la calificación de los factores de eficiencia, preparación y antigüedad en los términos del reglamento dispuesto, el reglamento al cual se hace referencia es el reglamento al personal académico, otro que no se debe perder de vista es claro, pero también el reglamento administrativo, más adelante se hablara de estos con detalle en sus disposiciones fundamentales.

El siguiente documento que nos compete revisar es el estatuto universitario, en el cual se trabajan diferentes puntos, entre ellos su objetivo principal de organizar el funcionamiento y las relaciones de esta con su comunidad, he allí un objetivo interesante ya subrayado en el capítulo primero de presente texto, ya que si recordamos bien es necesaria una buena relación del personal con su organización administrativa. El primer espacio que se reserva para el tema en la administración en torno a los recursos humanos (delimita, al personal académico) y nos dice en su artículo 20°:

*“El personal académico se integra por las personas físicas que prestan sus servicios en forma directa a la Universidad, realizando trabajo de docencia, investigación, difusión y extensión y demás actividades académicas complementarias a las anteriores, conforme a los planes, programas y disposiciones correspondientes, establecidas por la Institución”* (Estatuto universitario, artículo 20° capítulo tercero título segundo .2007: en línea, 2 de febrero 2015).

En análisis, es visible apuntar, que una vez más la legislación universitaria expone las tareas del personal académico además las predispone en dirección a los planes, programas y proyectos, es buena en la medida de reivindicar nuestro primer capítulo en el cual se postulaba que el quehacer del personal, siempre debe ir acompañado en común acuerdo de los intereses de la organización. Más adelante el mismo artículo trata un tema relevante sobre la atribución legal de la

universidad para designar calidades, categorías y tipos, así como los términos de ingreso, promoción y permanencia, que conllevan en si procesos, evaluatorios y reglas de observación mayor.

Los aspectos anteriores nos acercan más la relevancia del texto, que es, el proceso de administración de los recursos humanos, ya que se enlistan las etapas de dicho mecanismo, pero no solo es importante por el mecanismo en sí, sino por representar la parte legal que fundamenta el estudio. Es necesario no perder de vista el capítulo tercero desde sus artículos 20° hasta el 24° ya que nos conduce por una explicación del proceso administrativo, desde el ingreso, la permanencia y la promoción, ubicando requisitos de cada etapa. Ya para el capítulo cuarto, el estatuto universitario, describe en dos artículos (25° y 26°) lo referente al personal administrativo y determina de manera muy explícita, que:

“Personal Administrativo son aquellas personas físicas que prestan servicios no académicos en forma directa y subordinada a la Universidad en labores intelectuales o manuales, de carácter profesional, administrativo, técnico o de servicios. Será sindicalizado o de confianza” (Estatuto universitario, artículo 25° capítulo cuarto título segundo .2007: en línea, 2 de febrero 2015).

Delimitan entonces dos cosas, la primera sobre las actividades a realizar por un administrativo y la segunda las categorías, si un “administrativo” es sindicalizado o de “confianza”, esto último puede ser una falta conceptual que no debe determinar totalitariamente el calificativo, es decir, cómo identificar “confianza” cuando los procesos selectivos que categorizan, deben tener de manera implícita exámenes de confianza, que como cualquier organización es necesaria, “una empresa no puede trabajar sin confianza en sus brazos operativos”, pero como ya lo planteamos, son errores de conceptualización, que pueden ser ajenos a las actividades del personal.

De manera sutil este apartado es una redirección, para ir en busca de los contratos colectivos que fundamentan las relaciones entre sindicatos e instituciones públicas, como ya lo apunta el artículo 26°.

Por otro lado también es importante definir qué derechos y obligaciones tiene el personal tanto administrativo como docente, para cada uno, la legislación vigente dentro del estatuto nos dice en su capítulo 30° y 31° respectivamente, “el académico” tiene como obligación; cumplir y hacer cumplir la legislación universitaria, atender las actividades curriculares de los programas educativos y garantizar que las invenciones que realice como producto de la relación de trabajo se patenten a favor de la universidad, de conformidad con las disposiciones aplicables de la legislación de la materia entre otras, “el administrativo” cumplir con cuidado, esmero y diligencia las labores que tenga encomendadas, en la forma, tiempo y lugar establecidos, sujetándose a la dirección de sus jefes inmediatos y a las disposiciones que las regulen, observar una conducta decorosa durante la prestación de sus servicios entre otras obligaciones. (Estatuto universitario, 2007: en línea, consultado 2 de febrero 2015). En la parte final el estatuto universitario, en su capítulo sexto, especifica los reconocimientos universitarios (artículo 32° al 41°) de los cuales podemos destacar:

Al mérito universitario, a quienes se hayan distinguido por manifestar cualidades y capacidades para preservar y enaltecer la docencia, investigación (Estatuto universitario, artículo 32° capítulo sexto segundo título, 2007: en línea, 2 de febrero):

1.- Honoris causa, 2.- Presea Ignacio Ramírez Calzada, 3.- Presea Ignacio Manuel Altamirano Basilio.

La Universidad otorgará reconocimientos a los integrantes de la comunidad universitaria que demuestren calidad y eficiencia en el cumplimiento de sus responsabilidades y desempeño de sus actividades (Estatuto universitario, artículo 37° capítulo sexto, 2007: en línea, 2 de febrero 2015):

1.- Profesor o Investigador Emérito. 2.- Nota Laudatoria. 3.-Diploma al Aprovechamiento Académico. 4.- Nota al Cumplimiento Administrativo.

Lo anterior es relevante ya que se reconoce el trabajo de las y los docentes y de tal forma se pueden identificar los elementos para la permanencia y promoción de cada integrante de la planta docente en diferentes categorías.

La parte interesante que identifica el estatuto universitario en su capítulo cuarto del título tercero es sobre el trabajo académico y su evaluación es claro que en el marco legal se traduce una visión crítica, creativa, progresista, pero algo que llama la atención no por estar dispuesto en el estatuto sino por ser coincidentemente también un referente de servicio profesional de carrera, a lo que nos referimos es a al mantenimiento de la vocación de servicio, como lo explica el artículo 66°, este título plantea en general las características del trabajo que efectúan los docentes, no se puede perder de vista que el aprendizaje y los conocimientos son el producto que personal académico tiene para demostrar su trabajo (Estatuto universitario, 2007: en línea, 2 de febrero 2015)

Para la última parte revisamos el reglamento del personal académico que pertenece al apartado de reglamentos ordinarios en la legislación universitaria, éste reglamento es la norma básica del quehacer y la administración del personal académico (después veremos que el personal administrativo tiene su fundamento en el contrato colectivo). El reglamento del personal académico, nos explica los tipos de personal académico en su artículo 8° y nos dice:

*“El Personal Académico de la Universidad se constituye por: 1.-Técnicos Académicos. 2.- Profesores. 3.- Investigadores.”* (Artículo 8°, reglamento del personal académico de la UAEMex, 2014: en línea, 2 de febrero 2015)

Aquí identificamos tres tipos de personal y para definirlos es importante no perder que ellos se deben desarrollar en el pleno cumplimiento de sus tareas y sus obligaciones, para no perderlos es necesario saber que un técnico académico se divide a su vez en ordinarios y visitantes, los primeros son personas que en una unidad de aprendizaje, diseñan, ejecutan, evalúan, difunden o extiende sus

servicios de docencia o investigación, para los segundos podemos definirlos como, personas que desempeñan dicho cargo de manera temporal. (Reglamento del personal académico de la UAEMex, 2014: en línea, 2 de febrero 2015).

Los profesores por su parte se dividen en tres, ordinario, extraordinarios, visitantes y eméritos, los primeros tienen la misma definición que se establece para técnico académicos pero en este caso con tareas de docencia, los extraordinarios son las personas distinguidas por la universidad en esta categoría, los visitantes son temporales y los eméritos son docentes reconocidos plenamente por su trabajo, es así como se identifican en la universidad, se podría decir que es una base de clasificación por categorías muy válida para la administración de recursos y aprobada en modalidades institucionales.

Los investigadores también se dividen: 1.- Ordinarios. 2.- Extraordinarios, 3.- Visitantes. 4.-Eméritos, para explicarlos no es necesario redundar mencionando que existe una similitud con las definiciones de los técnicos académicos y profesores. La siguiente parte de esta legislación, sirve para determinar las características de ingreso, promoción y permanencia del personal académico, se pueden ver reflejadas del artículo 46° al 60°, de tal forma que sin perderse de la esencia en la administración del personal podríamos fácilmente encontrar en estos artículos las etapas del proceso general que experimenta un “académico”. (Reglamento del personal académico de la UAEMex, 2014: en línea, 2 de febrero 2015).

Toda organización necesita fundamentar su poder de cohesión en las sanciones y estímulos, de tal forma que los intereses se fomenten con mayor ímpetu y responsabilidad, para el caso de la universidad, estos se basan en premios, preseas, becas o por lo contrario, notas de demerito, suspensión temporal, destitución entre otras, según lo expone el título quinto de estímulos y sanciones en el reglamento del personal académico. Los documentos anteriormente analizados son los reconocidos en la legislación universitaria, de manera específica sus artículos representan la base de la administración del personal, en gran medida del personal académico.

### **3.3 Administración de los Recursos Humanos en la UAEMex.**

Como se planteó al inicio del presente trabajo, la administración de los recursos humanos es un punto estratégico para la administración pública, porque representa la profesionalización, la experiencia, la fuerza de trabajo e intelectual que logra los objetivos, es decir tenemos la responsabilidad de identificar las manos, las ideas que llegan a nuestra organización, aquí se encuentra la importancia más grande.

Para la Universidad Autónoma del Estado de México, es de gran importancia el saberse íntegramente relacionados los directivos que rigen los caminos de la universidad y el personal que labora para la construcción del conocimiento y la enseñanza, para el hacer del conocimiento y la ciencia en la UAEM el camino hacia los objetivos como institución, es por eso que este apartado está destinado explicar sobre los procesos documentados de la administración del personal (académico y administrativo) que van desde la selección hasta la misma remuneración de los trabajadores, es importante también, recalcar lo que ya hemos comentado líneas anteriores sobre la división que existe entre los empleados por categorías y calificativos de acuerdo a puestos y niveles así como los sindicalizados y no sindicalizados, o de base y confianza.

Los recursos Humanos no parten de puntos exactos para ser una estructura perfecta es por eso, que también se identifica diferentes desafíos y límites que estos tienen para el desarrollo de sus procesos, los cuales deben trascender de tal forma que se materialicen en la realidad de una formación profesional del personal, ya que el contexto es difícil y resulta muy claro saber, que no solo se constituye de pequeños eslabones sino que existe influencia de diferentes factores externos que constituyen intereses a parte de la organización, pero no es un efecto exclusivo de la universidad, muchas otras instituciones lo sufren.

Tanto el personal administrativo, como el personal académico, son engranes necesarios para cumplir los objetivos educativos de la universidad, como todo el personal de cada empresa.

### 3.3.1 Administración del Personal Académico.

El personal académico, es la base de las responsabilidades en la producción de conocimiento, enseñanza y difusión de este, no podemos partir de otro lado, ya que el “académico” es la persona en la cual recae un de los objetivos principales de la universidad, la educación, partiendo es esta aseveración es como lograremos conducirnos en la explicación de su perfil laboral, con el apoyo del reglamento del personal académico, que es la norma base de su accionar.

Con el análisis del reglamento entenderemos las etapas de ingreso, promoción y permanencia del personal académico, este define al personal académico como:

*“es aquel que planea, diseña, coordina, dirige, ejecuta, evalúa, difunde y extiende, servicios teóricos o prácticos de docencia o de investigación.”*  
(Artículo 3°, reglamento del personal académico de la UAEMex, 2014: en línea, 5 de marzo 2015).

La primera definición expone las actividades a las cuales está delimitado el trabajo del “académico”, entre estas actividades podemos rescatar que la coordinación, dirección y evaluación son tareas de responsabilidad mayor en el sentido que necesitan exigencias de profesionalismo para no generar problemáticas en la docencia o la investigación, podemos decir que son estas tareas claves en la universidad.

Como se comentaba con anterioridad, no solo nos podemos enfrascar en hablar sobre las problemáticas en la parte de obligaciones, sino también en los derechos del personal, es por eso que en sus artículos 4° y 5°, el reglamento expone estas características, mismas explicadas en el primer capítulo, donde se plantea que no es posible administrar a personas que no saben en lo mínimo que deben hacer y que no, es una explicación básica laboral y por derecho. En la siguiente tabla encontraremos estos aspectos:

**Tabla 5.- Funciones, derechos y obligaciones del personal académico**

	<b>Descripción</b>
<b>Funciones</b>	Impartir educación media superior y superior.
	Realizar investigación científica.
	Organizar, dirigir y evaluar las actividades de docencia, investigación y extensión en los términos de la legislación universitaria.
<b>Derechos</b>	Ejercer sus funciones de acuerdo con el principio de libertad de cátedra y de investigación.
	Disfrutar con goce de sueldo los días de descanso obligatorios y los períodos de vacaciones de acuerdo con el calendario oficial de actividades
	Disfrutar de los beneficios de la seguridad y bienestar social en términos de las disposiciones legales aplicables
<b>Obligaciones</b>	Participar en la elaboración de los programas oficiales de su asignatura, cumplirlos en razón al número de horas-clase correspondiente y darlos a conocer a sus alumnos dentro de la primera semana de clases
	Participar en los cursos de capacitación y eventos académicos que la Dirección de la Escuela o Facultad le solicite
	Prestar sus servicios de acuerdo al horario establecido en términos de las disposiciones legales aplicables

Fuente: Elaboración propia con base en el art. 4°,5° y 6° del Reglamento del personal académico (consultada 5 de marzo 2015).

La presente tabla enlista las principales funciones, derechos y obligaciones del personal académico, de estos aspectos podemos destacar, que tienen de manera explícita una tendencia hacia la profesionalización, ya que no es posible concebir el trabajo de coordinación, dirección organización sin tener los principios básicos de administración o especialización en pedagogía, en temáticas por organismos académicos, etc. No perder de vista que todo trabajador necesita conocer de fondo sus derechos y obligaciones de otra forma no tendrá manera de defender

sus posturas ante situaciones arbitrarias o violaciones del derecho laboral, pero también le corresponde a la organización hacer pública esa información.

A partir del artículo número 8° al 17° se plantea una clasificación del personal académico del cual también rescatamos una tabla completa, (este punto ya fue tocado en el apartado anterior) con el objetivo de hacer más precisa la información y clara la explicación.

En esta tabla encontramos la categorización del personal académico de forma tal que expone sus derivaciones así como conceptualización de actividades de manera integral, es posible ver en esta tabla tres cosas, la primera es una división de técnico académicos, profesores e investigadores, el último tipo es entendible sus funciones, pero quedaría una duda sobre el papel que desempeñan los técnicos y profesores, el nombre es entendible y traduce actividades básicas, como decir “operativas” y de “docencia”, sin embargo eso no excluye de su delimitación. Segundo punto, la categorización es buena en una explicación básica de la división del trabajo, es decir, cuando mejor se delimitan las funciones y actividades particulares, mejores resultados tendríamos ya que las responsabilidades se dividen administrativamente y mejor introducir una coordinación o dirección por categorías, es una estrategia bien empleada.

Como último punto, debemos poner atención en las subdivisiones así como en los espacios que permiten un error a la hora de la selección, bien lo podemos explicar cuando se dice que los exámenes deben ser, diseñados en virtud del puesto a ocupar y moldeados para el personal, sin evadir la cuestión humana de sus deberes, por ende las subdivisiones pueden perder un poco el objetivo mas no en esencia la calidad de un examen, solo que cada subdivisión también tendría de manera automática una evaluación en dirección de las características necesarias.

Estas son las normativas esenciales de puestos para establecer una coherente ocupación de espacios, las subdivisiones son buenas pero necesitan mayor atención son detalles que permiten errores de selección.

**Tabla 6.- Clasificación del personal académico**

Tipos	Subdivisión		Definición
<b>Técnicos Académicos.</b>	Ordinarios	Interino	A B C D E F Quienes en una determinada especialidad o materia, desarrollan servicios prácticos de docencia o investigación, encontramos a interinos o definitivos, completo o medio tiempo estos se dividen en categorías A,B,C,D,E,F como correspondan
		Definitivo	
		Medio Tiempo	Medio tiempo su jornada es de 36 horas semanales.
		Tiempo completo	Tiempo completo su jornada es de 18 horas semanales
	Visitantes		Con el mismo carácter desempeñan de manera temporal sus actividades.
<b>Profesores. e Investigadores</b>	Ordinarios.		Quienes tienen a su cargo las labores permanentes de docencia e investigación.
	Extraordinarios		Aquellos que con tal carácter sean distinguidos por la Universidad en términos del Reglamento General.
	Visitantes.		Desempeñan funciones académicas específicas por un tiempo determinado, en términos de las disposiciones legales aplicables.
	Eméritos.		Son Profesores o Investigadores Eméritos las personas a quienes la Universidad otorgue ese honor, después de haber prestado sus servicios durante más de 25 años sin interrupción y haber realizado una obra académica relevante de conformidad con el Reglamento del Mérito Universitario.
<b>Profesores de asignatura</b>	Definitivos	A o B	Quienes habiendo aprobado el Concurso de Oposición respectivo, y de acuerdo con la categoría que fije su nombramiento, sean remunerados en función del número de horas que impartan. Tendrán la categoría A o B según los merecimientos o años
	Interinos		De manera temporal, serán remunerados en función del número de horas que impartan y prestarán sus servicios por contrato
<b>Profesores e Investigadores de carrera</b>	Medio Tiempo	A,B,C,D,E y F	Son Profesores o Investigadores de Carrera, quienes dedican a la Universidad medio tiempo, o tiempo completo en la realización de labores académicas. Tendrán la posibilidad de obtener las siguientes categorías en correspondencia o su méritos o antigüedad
Tiempo completo			

**Fuente:** Elaboración propia con base en el art. 8° al 17° del Reglamento del personal académico (consultada 5 de marzo 2015).

La tabla anterior nos muestra los tipos de personal académico así como sus subdivisiones y categorías, es de gran trascendencia entender la organización de la cual parten los trabajadores al servicio académico de la universidad, en esta tabla podemos identificar de inicio 3 actividades esenciales en la academia, la primera es la cuestión técnica u operativa donde se desarrollan, planes y diseño de programas, es importante ya que no podemos plantear la productividad del conocimiento sin planes de dirección, además del plan rector que dirige de manera central, la segunda actividad es entorno a la docencia aquí podemos englobar a profesores investigadores y profesores de asignatura con la diferenciación de los primeros desarrollan una doble función como profesores investigadores y los últimos con una especialización hacia la docencia por completo.

Como tercera actividad vemos a profesores investigadores de carrera quienes se desenvuelven con una proyección con base en el mérito y la antigüedad, son estas personas lo que por definición escalan categorías y obtienen rangos de distinción. Debemos reconocer que la categorización si bien puede llegar a ser confusa, permite una ubicación del talento y las capacidades, siempre y cuando existan los exámenes selectivos correctos como se comentaba anteriormente, debemos comentar que las categorías A, B, C, D, E y F tiene una conceptualización que especifica su relación escalonaría, por ejemplo:

*“Son técnicos académicos definitivos, categoría C, quienes:*

*Obtengan dictamen favorable del consejo académico en el juicio de promoción respectivo y obtengan esta categoría en el concurso de oposición convocado al efecto. Son técnicos académicos definitivos, categoría D, quienes: Obtengan dictamen favorable del consejo académico en el juicio de promoción respectivo y obtengan esta categoría en el concurso de oposición convocado al efecto.”* (Artículo 15° y 15A, reglamento del personal académico de la UAEMex, 2014: en línea 5 de marzo 2015)

Muy interesante este planteamiento ya se complementa dando requisitos, para estas dos promociones, como ser licenciado y tener como antigüedad tres años,

se tendría que revisar a profundidad los aspectos que señalan estas categorías, pero a través de esta revisión es claro que la universidad como organización ejemplifica una escala meritocracia basada en responsabilidades, antigüedad y actividades.

El título tercero del reglamento para académicos, profundiza en su parte legal sobre el ingreso, promoción y permanencia de manera que aquí veremos diferentes mecanismos utilizados para realizar esta administración del personal de forma especializada y con dirección, en los artículos anteriores (8° al 17°) ya se habían examinado algunos mecanismos propios de para la promoción por categorías, ahora el artículo 46° nos explica que cada promoción a categorías de mayor escala así como los nombramientos definitivos, se deben obtener por medio de a) Concurso de oposición b) Juicio de promoción. (Reglamento del personal académico de la UAEMex, 2014: en línea 5 de marzo 2015).

Un concurso de oposición hace referencia al procedimiento por medio del cual se determina al personal académico definitivo, en virtud de la existencia de vacantes y plazas de nueva creación.

Estos concursos tienen las siguientes etapas:

1) Convocatoria. 2) Aplicación de pruebas. 3) Dictamen del Consejo Académico. Para la aplicación de prueba el consejo académico pide una crítica escrita al programa de la asignatura y una exposición de 20 cuartillas sobre un tema de la asignatura, en el caso de profesores, para investigadores se requiere un proyecto de investigación sobre un punto del programa y exposición oral en el caso de técnicos académicos se realiza un interrogatorio sobre la materia de especialidad además de una demostración práctica de su capacidad operativa. (Reglamento del personal académico de la UAEMex, 2014: en línea 5 de marzo 2015).

Por último después de las pruebas realizadas al concursante se evaluará también, su formación académica, la experiencia docente y de investigación, la experiencia profesional, la solvencia moral y la antigüedad en la universidad.

Estos puntos son de gran relevancia pero la referencia que se hace sobre la solvencia moral puede resultar algo poco tangible porque su estimación sería

más subjetiva, un elemento que no se tocó anteriormente pero debemos es necesario entender, es que el ser humano administra a sus semejantes y por ende sin reglas fijas o normativas prudentes se pierde la visión objetiva de seleccionar personal.

Los juicios de promoción son

*“ El Juicio de Promoción es el procedimiento interno del Consejo Académico para dictaminar promociones del Personal Académico, mediante la calificación de los factores de eficiencia, preparación y antigüedad” (Artículo 53° y 54°, reglamento del personal académico de la UAEMex, 2014: en línea, 5 de marzo 2015).*

Cuando se hace referencia eficiencia se habla sobre, responsabilidad, cooperación y puntualidad en el trabajo, en consideración de las aptitudes del personal, la palabra preparación significa el nivel de estudios, la producción académica y por último el decir antigüedad son años de servicio a la universidad.

En estos juicios, el director del organismo académico tiene como responsabilidad establecer un calendario anual para la realización de estos juicios, con el motivante de que se logren proyectar más académicos. (Reglamento del personal académico de la UAEMex, 2014: en línea). Para quien así lo desee es debido entregar los documentos de acreditación con ellos se asignara un puntaje los cuales van, desde 120 a 250 puntos para profesores de asignatura y 450 para profesor de carrera para investigadores es medida de acuerdo a su producción académica. Para la parte final del reglamento se hace mención a los estímulos y sanciones y podemos encontrar que:

*“El Consejo Académico de cada Escuela y Facultad evaluará en términos de los procedimientos establecidos en la reglamentación interna, la responsabilidad, la colaboración, la puntualidad y la asistencia, en las labores del Personal Académico, y se podrá otorgar previa resolución del Consejo de Gobierno respectivo, en orden de merecimientos, los siguientes*

*estímulos*” (Art. 65° Reglamento del personal académico de la UAEMex, 2014: en línea 5 de marzo 2015).

Este es la primera etapa del programa de estímulos después se asignara de forma plena una recompensa especificada en el reglamento de estímulos y méritos universitarios, estos dos reglamentos profundizan sobre los motivantes que recibe el personal académico, revisando lo viable de estas dispersiones es posible concretar que todas son buenas, ya que van desde descansos, dinero, becas y continúan por reconocimientos hasta notas laudatorias.

Ya para el artículo 66° se enuncian las sanciones a las cuales se hace acreedor el personal que incumpla sus funciones y obligaciones:

**Tabla 7.- Sanciones al personal académico**

<b>Causas</b>	<b>Sanciones</b>
<p>Inasistencia a sus labores sin causa justificada, por más de tres veces consecutivas, o por más de cinco no consecutivas en un período de 30 días, o por diez no consecutivas en un semestre.</p> <p>Incumplimiento de las obligaciones establecidas en el presente Reglamento.</p> <p>Impartir en un porcentaje menor del 85 por ciento sin causa justificada el programa establecido para la asignatura.</p> <p>Realizar sin causa justificada, en un porcentaje menor al 70 por ciento, investigación o proyecto a su cargo en el tiempo encomendado.</p>	<p>Amonestación.</p> <p>Nota de demérito.</p> <p>Suspensión temporal.</p> <p>Destitución.</p> <p>Las demás previstas en las disposiciones legales aplicables</p>

Fuente: Elaboración propia con base en el Art 66° y 67 del Reglamento del personal académico de la UAEMex, 2014: en línea 5 de marzo 2015).

Las causas y sanciones no son en efecto malas en la organización son necesarias, pero como puntualiza siempre, más vale prevenir estas actividades, ya que a mayor sea el suceso de estas la institución es menos capaz de administrarse en efecto negativo, lo importante no es el cumplimiento de la sanción sino la acción misma.

### **3.3.2 Administración del Personal Administrativo.**

Para la universidad todo su personal es importante, y no es la excepción el “administrativo” que tiene entre sus tareas la parte operativa, es decir son la pieza esencial por donde se conducen todas las actividades no docentes ni de investigación, representan en realidad el trabajo de soporte que mantiene la estructura institucional, el personal administrativo fundamenta sus actividades dentro del documento legal denominado contrato colectivo que se establece entre la Universidad Autónoma del Estado de México y el Sindicato Único de Trabajadores y Empleados al servicio de la Universidad Autónoma del Estado de México (SUTESUAEM), esta organización como responsable del bienestar de sus agremiados entabla una posición frente a la negociación de sus servicios que prestan como trabajadores y empleados a la universidad, el contrato es un firme reflejo del acuerdo entre el sindicato y la universidad de tal forma que, lo que se encuentra en él son las formas y mecanismos de administración.

En su título segundo, el contrato plantea la naturaleza de las relaciones de trabajo, en esta parte explica qué relación existe de trabajo así como la durabilidad de esta relación, podemos ver y analizar lo siguiente:

*“Para todos los trabajadores temporales al servicio de la UAEM, se señalará expresamente que su relación de trabajo es por obra determinada, por tiempo determinado para suplir ausencias temporales, solicitando al SUTESUAEM las mencionadas plazas” (cláusula 15, contrato colectivo SUTESUAEM 2014)*

La cláusula 15 es precisa, si bien el contrato es establecido entre todos los administrativos, trabajadores y empleados de la universidad, este punto deja en claro que alguna persona interesada en colaborar de manera temporal deberá registrarse antes con el sindicato. La segunda parte de este título nos habla sobre la suspensión y terminación de las relaciones de trabajo, es importante ver que el contrato lo señale en las primeras páginas ya que esto puede ser un esbozo de gran acuerdo entre las parte, por el grado de especificidad.

Las causas de suspensión de relaciones laborales con pago de sueldo, van desde enfermedades contagiosas, pasando por incapacidad temporal hasta llegar a el arresto del trabajador y la falta de documentos que exija la ley para la prestación del servicio mientras sea aplicable al trabajador, pero el trabajador podrá volver a sus labores al día siguiente de haber sufrido una enfermedad contagiosa o de la incapacidad temporal, pero en 15 días después de haber sufrido otras causas de suspensión ” (Contrato colectivo SUTESUAEM 2014).

Por otro lado en su cláusula 18 explica que mientras el trabajador renuncie, muera o termine el trabajo determinado, la universidad no se hace responsable del pago de sus servicios. Las especificaciones en las que profundiza el contrato son de vital importancia para las dos partes porque identifica primero las delimitaciones de trabajo y el trabajo en sí mismo así como temporalidades (son una problemática constante en los contratos).

Más adelante el contrato nos habla sobre un punto conocido con anterioridad en el apartado dirigido al personal académico, es la referencia que se realiza en torno a la clasificación del personal administrativo, acordándolo en las siguientes formas.

*“los trabajadores de la UAEM podrán ser: a) trabajadores de confianza, b) trabajadores de base, c) trabajadores temporales”* (clausula 26, contrato colectivo SUTESUAEM 2014).

Queda confirmado un elemento el cual se trató al principio con base a que las clasificaciones del personal administrativo están ubicadas en tres tipos, pero el contrato también plantea que para sus efectos considera a trabajadores de confianza al titular de rectoría, así como a los directores de organismos académicos, coordinadores de unidades académicas y preparatorias, habrá que profundizar en el análisis sobre esta determinación, no solo como explicación textual sino para enfatizar en planteamientos específicos y próximos.

Esta primera categoría no tiene que ver con las funciones desempeñadas y no con el puesto o su denominación. Los trabajadores de base son aquellos, que como lo expresa la cláusula 28, que prestan sus servicios a la UAEM permanente, de

manera personal y subordinada, para definir a los trabajadores temporales se toma en cuenta el trabajo determinado o el un tiempo establecido, los administrativos de una u otra forma deben tener ciertos requisitos establecidos también en el contrato, donde podemos ver cosas interesantes como; que es necesario tener más de 16 años de edad, aprobar los exámenes de ingreso que fija la institución, debemos rescatar esta parte en dos sentidos una, la definición de la edad por ser polémica en virtud de la mayoría de edad establecida en 18 años y dos porque puntualiza la realización de exámenes de ingreso, eso anuncia una selección establecida profesionalmente en la formalidad legal.

La admisión nos dice que para ser trabajador de la UAEM se requiere se propuesto por el SUTUAEM, ser mexicano, pasar los exámenes institucionales, presentar cedula profesional si esta fuera necesaria, comprobar que se está inscrito en el registro federal de contribuyentes y por ultimo aprobar el examen médico. (Contrato colectivo SUTESUAEM 2014).

Los requisitos son muy pertinentes para garantizar y vigilar, los derechos y las obligaciones de los trabajadores, por ejemplo los exámenes médicos son vitales para áreas administrativas de carácter técnico u operativo, lo causa algunas interrogantes es la parte que considera el monopolio de admisión cuando se reconoce esta capacidad única del sindicato para proponer a trabajadores administrativos, pero en esencia es aceptable que lo realice por ser este el contrato que anticipa sus intereses como gremio, por otro lado, cabe la opción de preguntarse hasta donde este gremio interviene para bien o para mal impulsando al personal más eficiente en los puestos recomendados, es de analizar que filtros son propuestos por la universidad inciden en la selección del personal (además del examen claro).

Las comisiones son otro elemento relevante en el cual se pone singular atención, el ejemplo que llama la atención es la comisión mixta admisión y escalafón, porque hace alusión al proceso de admisión específico y la organización escalonaría (necesaria y procedimental para categorizar) en general propone como sus actividades principales: Elaborar el sistema escalafonario, el reglamento

de éste que pretender vigilar los movimientos escalafonarios determinados, registrar aspirantes a vacantes, interinatos o de nuevas plazas y promociones escalonarias que hay en la universidad y también vigilan la aplicación de exámenes a candidatos y aspirantes para que estos se ajusten a los lineamientos concretos. (Contrato colectivo SUTESUAEM 2014). Otras comisiones mixtas interesantes son la de higiene y salud y protección del salario, la segunda es una capacidad innata de la concepción sindicalista en el sentido de velar por los derechos salariales, tomando en cuenta que la comisión vigila y propone convenios que se llevan a cabo con otros organismos institucionales, estatales y federales.

Sin demeritar el trabajo de la comisión encargada de la capacitación ya que sus tareas son de promover seminarios y conferencias, ésta es de suma importancia ya que representa una etapa más de la administración de los recursos humanos, la capacitación es necesaria de manera innegable implícita a la profesionalización porque es un trampolín para el desarrollo de nuevas habilidades, ya no digamos solo por ser indispensable, sino porque es un derecho laboral que no se puede negar a ningún trabajador sin importar su categoría. Al llegar al título quinto, el contrato hace referencia a los elementos básicos de un acuerdo laboral, nos referimos a las condiciones de trabajo que viajan desde los salarios, las jornadas de trabajo a los días de descanso (vacaciones y permisos), entorno al salario lo define de la siguiente forma:

*“Es la retribución que la institución debe pagar a los trabajadores por sus servicios y su monto será fijado para cada plaza o puesto tabulado aprobado por la UAEM... el salario se integra por los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones primas y prestaciones en especie”* (clausula 47 y 48, contrato colectivo SUTESUAEM 2014).

Los salarios son el primer estímulo de cualquier trabajo es por eso que deben tener características mínimas como lo son; periodicidad, integridad y seguridad, no por nada trabajan estableciendo jornada justa para su remuneración, es ahora, cuando se justifica aún más la existencia de aquella comisión mixta de protección

salarial, en ese sentido los tabuladores juegan un papel valioso, ya que representan el argumento de pago por puesto y están determinados con base en lineamientos legales en el país y en comparación con el contexto donde se desenvuelven los acuerdos laborales.

La jornada de trabajo está delimitada de lunes a viernes con horas máximas de 35 al mes, la universidad se reservara el establecimiento de los días de descanso pudiendo variar entre semana o fines de semana, cuando se excedan las horas de trabajo esta horas deben ser pagaras al doble que las normales, así son nombradas como extraordinarias. (Contrato colectivo SUTESUAEM 2014).

Para el capítulo tercero de este mimos título, se exponen las clausulas dirigidas a días de descanso como lo serian, vacaciones y permisos y nos dice que por cada 5 días de trabajo el empleado disfrutara de 2 días de descanso con goce de sueldo, también se enlistan los días de descanso obligatorio, una característica del mérito y constancia esta visto en la cláusula 63:

*“Aquellos trabajadores con más de un año de antigüedad y hasta 5 años de servicio gozaran de un periodo de vacaciones adicionales de los dos ordinarios, de cinco días hábiles: y a partir del 6 años de antigüedad tantos días adicionales como años de servicio tenga el trabajador”* (clausula 63, contrato colectivo SUTESUAEM: 2014).

Esta cláusula es clara y justa al mérito de la constancia porque indica días adicionales de vacaciones por años de trabajo, representa por tal motivo un estímulo más para el trabajo, aunque su benevolencia debe tener una medida establecida para evitar transgredir la normatividad y de esta forma también procurar obtener mayor beneficio por cada día hábil, claro que es una acuerdo y así están dictadas las reglas consensuales. La parte final expresa los derechos y obligaciones laborales, para enunciar algunos aspectos de este capítulo es necesario ver en la siguiente tabla:

**Tabla 8.- Derechos y obligaciones de los trabajadores**

<b>Derechos</b>	<b>Obligaciones</b>
Los trabajadores que en su calidad de pasantes deban realizar su tesis profesional, podrán elaborarla dentro de sus horas de trabajo y recibirán apoyo económico para el pago de derechos.	Desempeñar sus labores con la intensidad, cuidado y esmero apropiados en la forma y lugar convenidos.
Ser reubicados de acuerdo a sus capacidades de manera equivalente al puesto anterior.	Guardar reserva en los asuntos de que tenga conocimiento con motivo del trabajo desempeñado.
Obtener de manera independiente a la promoción de categorías o niveles un aumento de salario.	Restituir los materiales no ocupados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo.
Participar en los cursos de capacitación realizados por la universidad en el lapso de su jornada laboral.	Asistir puntualmente a sus labores y cumplir con el horario de trabajo según lo señalado.
Disfrutar de cinco días de descanso por paternidad, con goce de sueldo a los hombres trabajadores.	Acudir al centro de investigación en ciencias médicas de la UAEM, las veces que la institución lo requiera previa notificación.
Conservar su categoría o nivel.	Proporciona datos y documentos relativos a la relación de trabajo.

Fuente: Elaboración propia con base en el título sexto del contrato colectivo SUTESUAEM: 2014

Vemos mayormente primordiales los derechos, ya que expresan características que deben ser también obligaciones por ejemplo los cursos de capacitación, el derecho al apoyo de titulación para profesionales, considerando que es la universidad, es de analizarse hasta qué punto deben prepararse académicamente sus trabajadores. La obligaciones son implícitas al trabajador necesitan tener especificaciones por los contextos de categorías o niveles. Pero este es un contrato de consenso por lo tanto enlaza intereses de las dos partes y enmarca un tipo de mecanismos en la administración del personal.

### **3.3.3 Análisis General Recursos Humanos en la UAEMex.**

En este análisis daremos a conocer la organización general que tiene la UAEMex para administrar sus recursos humanos, de tal forma que, veremos algunas características organizacionales de la institución, así como las actividades procedimentales que llevan a cabo para cumplir con el trabajo universitario, es necesario anunciar que estos elementos han sido investigados y conocidos con base en un ejercicio documental dentro de la página web y una serie de visitas al área administrativa de la universidad.

En la Universidad Autónoma del Estado de México, el personal es administrado través de la Secretaría de Administración, la cual tiene a su cargo una dirección denominada de Recursos Humanos, esta dirección es la encargada del proceso de ingreso, selección, modernización, remuneración, retiro, promoción y separación del cargo del personal que contribuye al cumplimiento de las metas organizacionales de la universidad.

La Dirección de Recursos Humanos (DRH) de la universidad, tiene como principal objetivo, modernizar los recursos humanos de la institución educativa, para apoyar el cumplimiento de sus objetivos y metas, mediante la aplicación de nuevas técnicas y la normatividad, tomando en cuenta principios como, transparencia y rendición de cuentas (UAEMex, Dirección de Recursos Humanos: en línea 29 de agosto del 2015), aquí podemos identificar tres puntos de gran importancia para direccionar los una administración de personal hacia la modernización, el primero es ver en su objetivo una afinidad hacia los fines de la organización, el segundo tiene que ver con la aplicación de nuevas metas, ya que, como se planteaba con anterioridad, los recursos humanos siempre necesitan actualizarse a los contextos en los que vivimos, por último, es necesario ver esta administración prepondera los principios contemporáneos de transparencia y rendición de cuentas.

Con esta parte lograremos entender las bases de acción en la Universidad Autónoma del Estado de México, las bases que coordinan una constante mejora

en la profesionalización y la meritocracia de su personal tanto administrativo como académico.

Es necesario aclarar que la información manejada en este apartado forma parte una exhaustiva paciencia y comprensividad ante la dirección administrativa de la universidad, ya que, si bien se han obtenido datos importantes a partir de visitas y la página web, no existió el tiempo ni la cooperación necesaria para lograr un mayor acercamiento con la directora actual o a los documentos especializados de dicha dirección. En la dirección de Recursos Humanos se brindan 7 servicios al personal de la universidad, entre los cuales tenemos:

Selección y Reclutamiento

Contratación

Administración de Nóminas

Trámite de permisos

Movimientos de alta y baja ante el ISSEMYM

Seguridad e higiene en el trabajo

Cursos de Capacitación y Formación para trabajadores administrativos (UAEMex, Dirección de Recursos Humanos: en línea 29 de agosto del 2015).

Como se puede ver, con base en el modelo procedimental de la administración de recursos humanos y el marco teórico expuesto al principio de esta investigación, estos servicios no son íntegramente el proceso completo para el manejo del personal pero es importante considerar también, que tanto los sindicatos como organismos gubernamentales (IMSS O ISSEMYM), han descentralizado y desconcentrado la capacidad de acción necesaria de una dirección institucional de recursos humanos por otro lado la cuestión económica es un justificante más a la falta de integración funcional que se presenta, ya que las actividades expuestas son la necesarias y básicas pero siempre es importante complementarlas integralmente.

Estas 7 capacidades y servicios que desarrolla la Dirección de Recursos Humanos son la base de la administración del personal en la UAEMex, porque la dirección es el elemento principal para el control, guía, coordinación y dirección del capital humano como bien lo postulaba Chiavenato (2009) y en la universidad logramos ver una fuerte ejemplificación de los avances en torno a mejoras administrativas, de inicio, es importante rescatar el primer servicio que brinda esta dirección; la selección y reclutamiento son parte de una subdirección encargada de recibir la demanda de trabajo y requerimientos de empleo, (UAEMex, Dirección de Recursos Humanos: en línea 29 de agosto del 2015), pero también se encarga de realizar una selección de acuerdo a los perfiles de los puestos, es por eso que veremos en esta instancia una serie de exámenes y requerimientos propios para el tipo de personal y su categoría a elegir como se vi en los apartados anteriores.

Existen diferentes funciones y trámites que se realizan en el área de selección y reclutamiento, de los cuales con base en la página de esta dirección podemos rescatar; una relación de documentos equidistados para los de nuevo ingreso además de calendarios precisos del reclutamiento en la dirección (UAEMex, Dirección de Recursos Humanos: en línea 29 de agosto del 2015), estas actividades son esenciales para la organización del ingreso a la universidad, porque, como ya lo expresaba De Cenzo Robbins, toda empresa se desarrolla y moderniza por medio de oferta y demanda, más aun, cuando hablamos del elemento más importante, el personal (2001).

Otra área de la dirección es la contratación, la cual es básica de toda organización que pretenda formalizar el modelo de administración. La contratación es el protocolo formal para formar parte la universidad y como su nombre lo dice “contratación” es el acto jurídico-administrativo que normativamente se refleja con la firma del contrato por parte de los empleadores y el empleado, esta función en nuestra universidad tiene una área precisa y definida para desarrollar con cuidado el papeleo legal que garantiza la seguridad social y la remuneración del personal universitario.

El siguiente servicio que se brinda está encaminado a la remuneración del trabajo, es decir, la administración de nóminas que reportan el pago al personal (UAEMex, Dirección de Recursos Humanos: en línea 29 de agosto del 2015), es muy importante la existencia de esta área, por dos cuestiones, primero, porque la buena planeación y organización de los gastos apoya para que nunca falta el dinero como bien lo dice Arias Galicia (1977), administrar los recursos humanos significa también saber administrar el principal aliciente del trabajador “el salario”.

Todos los empleados tienen derechos y deberes, es por eso que los directivos desarrollan también la función del trámite de permisos que enaltece el desarrollo de una mejor calidad de vida de los empleados, además de ser por naturaleza jurídica un derecho fundamental, esta función es de gran pertinencia en la universidad, ya que nos permite ver que los métodos para el manejo de los recursos humanos se basan en lograr empatar la vida laboral sana del personal con su vida privada en bienestar proporcional. Esto ha generado identidad hacia el humanismo que transforma como lema y acción en la UAEMex.

Una área un poco como más importante, es la encargada de altas y bajas del Instituto de Seguridad Social del Estado de México y Municipios (ISSEMYM), porque representa una vez más la seguridad social de las personas así como sus derechos constitucionales de acceso a la salud, por este lado la universidad ha participado en gran medida de los beneficios a su personal, por que busca siempre lograr cubrir de manera eficiente con apoyo en trámites.

La Seguridad e higiene en el trabajo es un área que se debe ponderar mucho en cualquier empleo pero sobre todo en organizaciones con áreas destinadas a su personal, como lo son los recursos humanos, es por eso, que mantener empleados sanos para la universidad representa una mejora de la calidad de vida, humanismo y compromiso ante la vida de sus trabajadores. (UAEMex, Dirección de Recursos Humanos: en línea 29 de agosto del 2015).

Los cursos de capacitación y formación, un área que refleja muy precisamente los objetivos de la dirección de recursos humanos (capacitación), ya que, la dirección ve como una meta el establecer modelos de modernización cada vez más eficientes que ayuden al desarrollo y formación de capacidades múltiples del empleado universitario.

La capacitación es un elemento de gran atención para la universidad y para los empleados, ya que significa un medio de superación ante las categorizaciones y el sistema de escalafones que se presenta en la administración del personal es por eso que la capacitación es una subdirección básica para la administración del personal, en esta, se llevan a cabo diferentes trámites con base en los formatos que se pueden ver en la siguiente tabla (trámites vistos en la página Web).

**Tabla 9.- Formatos del área de capacitación de Recursos Humanos de la UAEMex.**

<b>Formatos</b>	<b>Descripción.</b>
Manual para la necesidades de capacitación del personal	Identificar las áreas de oportunidad del personal administrativo para elaborar planes de capacitación.
Calendario de Actividades 2015(diferentes cursos)	Son los cursos que se impartirán y una pequeña descripción de donde se llevaran a cabo, así como el protocolo administrativo.
Manual de capacitación SparhNet para Inasistencias	Contribuir a la capacitación del usuario para que pueda desempeñar con mayor facilidad su trabajo.  Introducir a los usuarios del manual a los mecanismos del sistema SP ARH Net con respecto al proceso de movimientos de inasistencias.
Autoevaluación-necesidades de capacitación	Forma parte de un sistema de apoyo al personal para lograr identificar sus deficiencias, las cuales necesitan capacitación.

Fuente: Elaboración propia con base en la Dirección de Recursos Humanos: en línea consultado 29 de agosto del 2015.

Los tramites y formatos explicados en la tabla anterior no son todos los que brinda la dirección de recursos humanos, pero son los expuestos en su página web, de

manera objetiva podemos decir, que si bien no es tan marcada en la DRH la presencia de todos los elementos de un modelo de administración de recursos humanos, si existen las características y los procesos elementales que logran el desarrollo del personal (también debemos considerar que algunos procesos son llevados a cabo en conjunto con los sindicatos y a través de otros organismos como se comenta en apartados anteriores), es decir, hay métodos de selección con base en exámenes y un reclutamiento de acuerdo a perfiles laborales, una contratación legal, además de la seguridad social que se complementa con actividades de capacitación que logran promover la calidad laboral.

La Dirección de Recursos Humanos DRH es una organización dedicada a modernizar y mejorar las funciones y servicios del personal universitario, esta dirección es de gran importancia porque guía y coordina el ingreso y la permanencia del trabajador universitario, pero es necesario apuntar que la DRH no engloba todos los elementos procesales catalogados en el modelo de administración, es decir, aún le falta por integrar de manera explícita en sus formatos y tramites, modelos de remuneración, promoción, una explicación del proceso meritocrático de desarrollo del capital humano y por último un planteamiento de retiro y jubilación.

La DRH, si bien no tiene un trabajo integral, si ha profundizado en la capacitación y los marcos normativos de promoción, esto es posible saberlo por medio de diferentes experiencias que ha tenido el personal, la calendarización de cursos y talleres, tanto para el personal administrativo como para el académico, por eso, podemos decir que la Dirección de Recursos Humanos camina hacia la modernización de sus modelos de administración y también ha logrado avanzar hacia la profesionalización y la meritocracia de su personal, no de la manera integral, como lo haría un Servicio Profesional Universitario o un Programa Completo de Profesionalización Universitaria, sin embargo, no es posible negar que la capacitación continua y los modelos de promoción son vías fuertes para lograrlo.

### **3.4 Análisis final: desafíos, retos y sugerencias para la administración de los Recursos Humanos en la UAEMex hacia un Servicio Profesional de Carrera.**

Los recursos humanos en la universidad Autónoma del estado de México tienen procesos propios y pertinentes para con la institución de manera que los intereses que comparte el personal con la universidad son positivos para el desarrollo de la organización, no solo por el proceso en sí, sino porque han sido desarrollados en forma específica.

La administración del personal en la UAEMex, en comparación con modelos teóricos tiene faltantes y espacios que son distractores para generar una mayor eficiencia, podríamos hablar sobre, la influencia del sindicato, la integración de los procesos administrativos tanto para el personal académico como administrativo, la formación constante de sus trabajadores, además de la actualización de un marco legal que proteja el ensamble organizacional de los recursos humanos.

Para los teóricos como Chiavenato, los recursos humanos tienen una responsabilidad con la organización a la cual pertenecen porque entienden que en la medida en la cual los seres humanos cumplen con sus intereses también están ayudando cumplir con los deseos e intereses de los demás compañeros, no es una tendencia negativa pero la universidad ha distanciado sus intereses a los de sus trabajadores, de tal forma que el fin último se ha transformado en el dinero, ya que esta casa de estudios pide profesionalización y conocimiento, sería más obvio si sus procesos dejaran de ser capacitaciones o cursos con el apoyo del sindicato para convertirse en planes completos e integrales de profesionalización.

La profesionalización no tiene que ver con títulos, sino con especialización en el trabajo, ya que, si hemos de tener afanadores, que sean los mejores, si se habla de docentes, que tengan un conocimiento básico de pedagogía que sean ellos las mejores personas enseñando, porque las comparaciones siempre vienen a la mente no podemos evitar pronunciar otras universidades, aunque el estudio no es comparativo, ¿porque existen otras con mejor Rankin? No es porque sean más solventes, no es porque cobren mejor o estén en otros países, sino porque han

volteado sus sistemas y programas administrativos en torno a los recursos humanos de todas las categorías y niveles, se especializan y trabajan de manera integral.

En la universidad existen vicios administrativos que tienen su origen en la extra. Institucional y es un fenómeno lógico de cualquier entidad estatal, la problemática está en que esos defectos políticos se introducen más y más sin un marco de limitación, me refiero al centralismo nacional, estatal que se reproduce en la institución y que en muchas ocasiones vuelve rigurosa la administración de tal forma que los procesos se acomplejan, esta es una visión a partir del contrato colectivo para trabajadores y empleados de una universidad, donde se monopoliza la situación laboral, de inicio eso no permite tener un amplio margen de selección, para continuar estos procesos un marco integral de acción se llevan a cabo de manera distante a otros, como lo son el desarrollo institucional y la preparación constante.

Las cuestiones políticas siempre deben estar cerca de la administración como el eterno dilema de la toma de decisiones y las acciones tomadas, como la cabeza y la manos, el problema es que la decisión política en ocasiones no comparte ni sabe las capacidades o habilidades a la hora de actuar, es decir la política no quiere conocer más a fondo la administración y esos nubla decisiones, es así como podemos explicar políticas de calidad muy buena idea, programas estructurales interesantes y relevantes, pero llegan a ser incongruentes a los conocimientos de nuestro personal.

Cada etapa de los procesos de administración son buenas formulaciones para la administración, lo que se necesita es armar una estructura única que pueda regular con mayor proyección la administración del personal, esto es posible mientras exista una participación positiva de los sindicatos y la universidad para integrar un sistema administrativo profesional, ya hemos visto algunos intentos que tienen un exponente en la figura del Dr. Julio Cesar Olvera García<sup>1</sup> como

---

<sup>1</sup> Julio Cesar Olvera García, director de Recursos Humanos en la Universidad Autónoma del Estado de México durante el periodo 2009-2013.

director de recursos humanos del periodo 2009-2013, quien profundizó de manera interesante sobre un programa profesional universitario que englobaba a los académicos y administrativos con el fin del desarrollo institucional integral, estos son cambios administrativos análogos a fenómenos, que no se pueden detener, ya que son transformaciones en virtud del desarrollo y la pertinencia de este.

Para el Dr. Julio Olvera García (2014), exdirector de recursos humanos existen diferentes límites que tienen los recursos humanos o mejor dicho la administración de estos ya que de alguna forma el personal siempre se encuentra en constante fricción con los directivos que conducen la administración, de esta forma se procura que el sindicato y los rectores lleguen a un buen puerto para que no tengan tanta oposición para referirse a cambios esenciales dentro de los mecanismos de la administración de los recursos, lo importante es poder mejorar el concepto que se maneja entorno a que es más viable y de forma se transforman los mecanismos de la tecnología y la nueva administración para evocar mejores prospectos de claridad en la cual las personas logren tener certeza sobre sus conocimientos laborales.

Dentro de los desafíos que existen en este contexto encontramos la misma política de la universidad, los recursos económicos y la resistencia del sindicato, que de alguna forma se restringen en mucho los elementos correspondientes a cada espacio participante para lograr tener una mejor relación en pro de las conquistas del profesionalismo.

El primer desafío de la profesionalización es que en la cuestión política a los directivos no les gusta la idea de un sistema profesional universitario porque esto lo ven más como una problemática y no como una serie de beneficios (Olvera, 2014), lo mismo pasa con el sindicato voltea a ver este sistema más como una parte deseable pero nada aplicable “algo ideal” pero no con las bases para su aplicación ya que estas bases afectarían de alguna forma su monopolio laboral como lo introducen sus contratos colectivos.

---

La información sobre su experiencia es resultado de una entrevista realizada por el autor en 2014.

El segundo desafío lo encontramos con los recursos económicos que restringen la aplicabilidad de una nómina que resulte propicia a los beneficios del personal y que tengan dentro de ella una misma proporción para adoptar como algo positivo los cambios dentro de los recursos humanos, para el Dr. Julio Olvera, la cuestión dinero, es algo complicado ya que no se tienen los suficientes recursos económicos para lograr subsanar la problemática general de no tener una nómina fuerte que dé certeza a la vida laboral del personal.

El último desafío lo identificamos en el proceso de los contratos y los arreglos que existen con el sindicato, que en pocas palabras no le interesa participar en un sistema de profesionalización ya que esto le causaría mayores problemáticas en el acceso a los puestos al mismo tabulador de salarios, aun sabiendo que podrían obtener una mejor preparación que les dé la posibilidad de superarse y progresar para dejar de especializarse y comenzar a profesionalizarse, esta es una visión de cultura laboral ya que se han mala acostumbrado al personal, con actividades (cursos, talleres y seminarios) de corto tiempo y poca profundidad y se les ha llamado derechos mas no obligaciones.

La capacitación es una actividad obligatoria para cada trabajador, empleado y docente de tan forma que se convierta en un herramienta más de sus actividades, sonada burdo pero es como si un carpintero quiere hacer un mueble sin martillo, está obligado a comprarlo o construirlo ya que no llega como proceso del tiempo, de la misma forma el personal debe tener como derecho y obligación el prepararse para realizar de mejor forma su trabajo, desde las mínimas actividades hasta las grandes investigaciones.

Existen sugerencias marcadas para los procesos administrativos, uno de ellos parte de la necesidad de la universidad Autónoma del Estado de México el poder tener una coordinación administrativa integral sobre el personal, es por eso que parece cada vez más evidente una propuesta administrativa sobre el servicio profesional en la universidad, de tal forma que no se pierda dentro de diferentes mascararas que las envíen los patronazgos sindicales y directivos.

La integración de un sistema se ha convertido esencial, desde el punto de las lagunas que existen dentro del campo de la administración pública, porque para estos años no puede existir un punto sin cubrir que se alguna no pertenezca a conducir los valores profesionales de los universitarios, ya lo veíamos en capítulos anteriores cuando se decía que los universitarios son docentes, administrativos y alumnos, en este caso para el servicio profesional universitario el punto focal se encuentra entre administrativos y personal académico de allí la vitalidad del poder identificar como crear un servicio que tenga con él, la suavidad de los tratados con los sindicatos, pero que también profundice sobre la problemática más importante que es el darle seguimiento al personal, calificar su desempeño, premiarlo y motivarlo, conducirlo hacia una especialización que implique también vocación profesional por el trabajo, la actividad que se desempeña sin perder el ritmo de nuestras expectativas por el proceso que esto conlleva, no es válido desistir de esta tarea, ya que ha sido un tema pendiente para la administración por años en la Universidad Autónoma del Estado de México.

En servicio profesional universitario también implicaría, el lograr producir las llaves necesarias en nuestra legislación para proteger este marco y que se lleven a cabo los cambios posibles y necesarios para dejar de lado el mercado político del cual se podría decir obtenemos una cierta restricción para con el manejo de los recursos humanos.

Es importante sino el lograr construir una universidad profesional con elementos profesionales y preparados que no se queden fuera de los espacios de incidencia en los cuales se desarrollan y por el contrario que se dediquen a crear mejores espacios de participación en la administración, en la parte técnica y en las partes que significa y nos hablan de las deficiencias administrativas.

Otra sugerencia es crear un programa para la cultura laboral, es importante este cambio de conducta laboral ya que el personal no comprende de inicio la significación de profesionalizar, de un tiempo a la actualidad como lo expresa el Dr. Julio Olvera (2014), el término profesional se ha convertido en una palabra de rechazo, negativa para el trabajador, ya que supone más trabajo y el mismo

dinero. Un plan de cultura laboral no es otra cosa que actividades cotidianas, que logren profundizar sobre las actitudes del empleado, que ahora él se convierta en el centro de la transformación, que enseñe a nuestro personal que la profesionalización es:

“El deber ser y consiste en crear vocación, no en el sentido puramente material de recurrir a materiales didácticos o tecnológicos” (Olvera: 2014)

Esa es la visión del cambio de paradigma, dejar de materializar la profesionalización y comenzar a virtual el trabajo académico y administrativo con base en vocación.

Es necesario también fomentar las asociación universitaria, entre académicos, administrativos y alumnos, esto debido a que en la universidad se necesita mayor identidad que logre conducir los intereses por un solo camino, con más fuerza gracias a la unión, porque como se ha planteado desde un principio, en poco es posible exigir al personal mejor desempeño laboral sino comparte los intereses en común, esto generaría más identidad y por ende una re conceptualización del trabajo no solo como necesidad sino como compromiso, pero eso solo se logra con la integración de los sectores, administrativos, académicos y alumnos.

No podemos pedir que exista una mejor organización en base a un servicio profesional sin necesitar que también este presente un marco legal que lo proteja que lo llene de virtudes porque de esta forma podemos encontrar que si existencia se encuentra protegida, en primer espacio debemos decir que el marco legal debe está integrado de principios generales que permitan al personal el poder desempeñar sus funciones de manera muy cómoda dentro de diferentes aspectos necesarios para poder trabajar, la segunda, una vez planteamos los aspectos generales de la protección hacia el empleado.

Esto último también significaría que deben disiparse los roces entre el sindicato y los directivos, el mismo rector tendría en sus manos la posibilidad de desarrollar nuevos tratos que enmarque esa posibilidad de manera más viable pero sobre todo que vean a los empleados como un punto de referencia que no sea solo el de

la mano de obra, sino que se conciben como el poder de accionar este sistema de profesionalización universitaria, que nada puede tener mayor impacto cuando se pierden los espacios de participación.

El marco legal es una forma más de proteger el sistema, otro aspecto que no se puede perder es que el proceso de los mismos cambios deben ser consensadas con la comunidad universitaria, que esto vaya desde los más altos niveles hasta la de base, que como tal son los principales reguladores de logros o no, sin perdernos en estos procesos de altos o bajos avances, debemos también hacer una reflexión sobre qué papel desempeñan los alumnos con relación al personal, porque los alumnos no son ajenos a esta problemática, así mismo entonces componer este marco con un espacio que logre posicionar las responsabilidades con este sistema.

En la visión del Dr. Julio Olvera en la universidad no existe como tal modalidad o programas de profesionalización, lo más cercano son cursos de capacitación, pero estas capacitaciones tienen la intención de profesionalizar el puesto más no al personal, es grave problema ya que se termina improvisando para lograr las tareas (2104). Esta posición parte de la experiencia ya que los procesos administrativos son rigurosos en virtud el puesto y lo pudimos ver cuando revisábamos los contratos y reglamentos ya que se estudia a fondo cada categoría y los mismos tabuladores de puestos pero se deja de lado a la persona que labora.

Otro punto que reivindica el Dr. Olvera es que no existe de manera determinada una evaluación de la profesionalización porque tampoco se da un seguimiento al personal de la universidad (2014), así lo que se puede percibir es solo una vigilancia del trabajo que realizan los docentes y administrativos mas no una calificación esencial de la productividad laboral, es una gran problemática de la administración de los recursos humanos ya que si no existe el cómo medir tampoco podremos saber cómo calificar y saber de la calidad del trabajo.

Lo que se puede y quiere lograr es tener a diferentes personas muy bien preparadas pero que de manera simultánea también estén trabajando para sí mismos en pro de obtener los rendimientos y las capacidades que les permitan continuar con su trabajo, tanto los administrativos como los docentes tendrían dificultades, ya que la pregunta principal sería; ¿y que gano yo? (Olvera: 2014), en el sentido individualista de la palabra pues ganaría todo aportando esa capacitación a la universidad, en pocas palabras lo que se invierte en elemento de los recursos humanos es algo redituable que regresa de manera más integra para la misma gestión de los procesos que le permitieron obtener tanta o la misma experiencia y conocimiento, esto se verá reflejado en su trabajo.

Es necesario, tener un servicio profesional universitario, para lograr subsanar las problemáticas que causa un bajo nivel profesional, y la falta de seguimiento al personal. Este último análisis se basa en la teoría de elegir ¿por qué? y ¿de qué forma?, es más prudente el abordar las problemáticas de una administración sin profesionistas o con pocos profesionales.

Al final la misma posición de la creación de un servicio profesional universitario, permite abordar el criterio de racionalidad predadora por parte del Estado, al exponer su sistema jurídico débil para la protección de una meritocracia en reproducción, la desventaja principal de todas es que el Estado por conveniencia de no pretende dar paso a la participación ciudadana ya que las elites que mantienen el poder ya están identificadas, y el crecimiento de esta, o repartición del poder con las vías de acceso por méritos deja fuera grandes intereses propios del aparato político en la administración Pública. Es una conceptualización general de los problemas engendrados fuera de la universidad pero que dañan sus actividades internas como fenómeno de interiorización.

En intento de profesionalizar o capacitar al personal encontramos que existe mayor restricción para con los sindicalizados ya que los marcos legales evitan que se bien logren estas actividades, de alguna forma siempre existen fricciones entre la parte laboral, tiempo y espacios (Olvera: 2014), la sobreprotección laboral causa fricciones y una inflexibilidad así como desarrollo institucional.

Para el Dr. Julio Olvera García (2014), es viable un sistema profesional universitario, pero siempre y cuando se vea como estrategia identificando bien sus límites y beneficios, de otra forma se recae en volver a problematizar la esencia del trabajo, ya que los procesos no son problemas como tal, sino deficiencias evidentes, es del conocimiento de pocos la existencia de un programa con proyección a la profesionalización del personal, el problema es que no se llevó a cabo aun a pesar de estar definido esto a causa de las limitantes ya expresadas.

La administración de los recursos humanos es una estrategia conjunta, por eso es necesario el consenso de las partes, universidad y sindicatos, para ver la profesionalización no como un problema de solvencia económica y política sino como una solución administrativa integral, sin embargo la mentalidad laboral es “el trabajador no quiere ganar más si no hacer menos” (Julio Olvera: 2014).

Algo muy significativo que es necesario rescatar de la entrevista al Dr. Julio Olvera, es identificar entre sus análisis, dos cosas de gran importancia de las cuales ya se había expuesto con anterioridad, la primera es la conceptualización que plantea en torno a los modelos de capacitación que tiene la Universidad Autónoma del Estado de México, ya que en su experiencias nos dice que los cursos y talleres son continuos y en muchas ocasiones de problemáticas base, un ejemplo de esto es, la constante capacitación en el uso de software´s y medios de comunicación que logren eficientar tramites y calidad de trabajo.

La capacitación es buena y continua, el problema es que no existe un seguimiento a estos conocimientos adquiridos por el personal, en ocasiones, a pesar de ser muy efectivas estas capacitaciones no se presta la suficiente atención, porque el trabajador piensa y lo ve como una obligación mas no como oportunidad de promoción o superación, que sería lo ideal. (Julio Olvera: 2014).

Por ultimo para Julio Olvera (2014), el segundo elemento importante se encuentra en el singular protocolo meritocratico y de categorización que utiliza la universidad para establecer los puestos y promover al empleado a puestos superiores, ya que, se tiene una serie de requisiciones propias de la profesionalización en combinación con la experiencia más la prueba que beneficia con puntaje.

## **Conclusiones:**

El servicio Civil de carrera es un tema aún pendiente para México, pero en el caso de la Universidad Autónoma del Estado de México es una responsabilidad tanto por parte de la sociedad como del modelo administrativo institucional, ya que somos nosotros quienes debemos orientar los mecanismos que asignan, seleccionan y eficiente la administración pública, ya que esta trabaja para materializar las políticas públicas y gubernamentales.

Por otro lado ya se han tenido experiencias con éxito que nos pueden conducir por un camino de guía que no pierde de nada ni desvirtúa el poder y accionar de los elementos y mejor aun cuando ya se han dado una serie de servicio profesionales exitosos.

La problemática universitaria debe traducirse como el tratamiento de una deficiencia (no en su total) de manera concreta exponiendo que forman parte de antígenos universitarios de la conducta profesional, para elevar la calidad de nuestras acciones y representar eso que nos gusta mucho decir, que tenemos valores y somos humanistas, eso se tiene que demostrar.

Tanto las ventajas como las desventajas tienen un sacrificio dentro del sistema administrativo la lógica misma de apostar hacia el beneficio, lo importante es ver sobre las ventajas una mayor cantidad de beneficios en relación a los costos, para esto mismo es necesario poder hacer ver al personal que los beneficios son mayores y que su esfuerzo es también nuestra identidad para con los procesos de la profesionalización.

La desventaja principal de todas es que el las partes directivas por inconveniencia no pretende dar paso a la participación en estos espacios, pero no solo se debe hacer referencia a la parte directiva, porque también el sindicato en esta actitud de sobreproteger al empleado le causa daños dejándolo fuera de un sistema de desarrollo que le permita crecer más como ser humano y como trabajador, como

profesor y como académico, pero son esas cuestiones de política que desgarran la administración.

Los servicios profesionales se constituyen como instituciones políticas que buscan reducir la discrecionalidad de la política a través de la preparación de sus recursos humanos para asignarle a cada uno las posibilidades de atender de mejor manera lo que sucede a diario.

Un servicio profesional universitario se puede ver en tres niveles diferentes: como un sistema de recursos humanos, sistemas de gobernanza y como un sistema de méritos, de esta forma lo que se quiere lograr es dar seguimiento al personal, para atraerlos a estar más preparados, sin dejar de lado una evaluación que los motive a realizar mejor sus actividades.

En México la política de profesionalización se encuentra en fase de exploración, aprendizaje y capitalización de aciertos, considerando que es poco el tiempo en que ha sido aprobada y puesta en operación, pero es necesario que las universidades den el paso para lograr que esto sea un hecho, en primer lugar porque son ellas quienes exploran y estudian el campo real de manera científica.

La administración pública moderna tiene como característica irrenunciable que en su operación y desempeño se necesitan profesionales que demuestren, tanto en los estudios como en la práctica.

La universidad habrá de poseer los instrumentos confiables para evaluar las actividades y hacer que sea la legalidad y no las costumbre, las practicas, las tradiciones o los modos culturales lo que regule el desempeño de sus funciones.

Los procesos de administración del personal tanto académico como administrativo no son malos, tiene una gran riqueza que es una exploración consiente del conocimiento, su problemática se gesta en la acción y la conducción de vocación así como en el seguimiento.

Es necesario que los sindicatos formen parte del proceso para bien y no como una limitante del desarrollo institucional, de manera que converjan para generar personal de calidad.

Por último, titubeante la universidad camina hacia un servicio profesional, porque se han plantado buenos cimientos en sus marcos legales y contratos, y el tiempo es propicio ya que las instituciones se encuentran en ese tránsito, pero esta transformación se lograra solo haciendo de lado los vicios y superando las limitantes expuestas anteriormente, en la actualidad existen más posibilidades de superarlas.

## Bibliografía

Arias Galicia, Fernando (1977.), *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Limusa. México,

Arias Galicia, Fernando (1994), **Administración de Recursos Humanos**. Trillas México.

Arrellano Gault, David (2002) *“La transformación de la administración pública en México: límites y posibilidades de un servicio civil de carrera”* Centro de Investigación y Docencia Económicas.

Cadena Inostroza, Cecilia (2003) *México “Servicio civil de carrera: lecciones para el futuro”* México: El Colegio Mexiquense, A.C.

Carrillo Castro Alejandro. (1985). *Reforma Administrativa para el Desarrollo Económico y Social 1976-1982*. INAP México.

Chiavenato Idalberto. (2007.) *Administración de Recursos Humanos; el capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill. México DF.

Chiavenato Idalberto.(2009) *Gestión del Talento Humano*. Mc. Graw Hill México DF.

Cruz Villalobos, Osvaldo Stephen (2009) *El Servicio Profesional de Carrera y los cambios en la Gestión Pública de México*. IAPEM, México.

De Cenzo David, Robbins (2001.), *Administración de Recursos Humanos* Limusa. México.

De la Madrid, R. R. (2001). *Un sistema integral de profesionalización, evaluación Y desempeño de los servidores públicos*. Mexico.

De Luna Noyola Ángel Giovanni (2008) *Capital Humano*. Trillas México.

Duhal Krauss Miguel (1972) *“Administración del personal en el sector público”* Volumen I. México.DF. INAP: 1972

Forges Jean-Michel, (1989) *L'École nationale d'administration* (La Escuela Nacional de Administración), Presses universitaires de France, París,

García Ruiz, José Luis de la J. (1977) *“Retos y condicionantes para el establecimiento de un sistema de servicio civil en México”* en revista División de Administración Pública No. 50 ed CIDE México

Gómez Collado Roberto (2002) *Sistema Profesional de servidores Públicos* Espacios Públicos. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, No9 Febrero 2002

Gómez Rommel (2006) Administración de los Recursos Humano en las Instituciones Educativas. Trillas. México D.F. 2006.

Guerrero, Omar (2011) Historia del Servicio Civil de Carrera en México. Porrúa México

Guerrero, Omar *“Historia del servicio civil de carrera en México: los protagonistas, las ideas, los testimonios”* 1a ed. México: Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Instituto de Administración Pública del Estado de México: M. A. Porrúa, 2011 567 p

Haro Bélchez Guillermo (2000) Servicio Público de Carrera; Tradición y Perspectiva. INAP México.

Haro Belchez, Guillermo *“Servicio Público De Carrera: Tradición Y Perspectivas”* México: INAP, 2000 296 P.

Haro Bélchez, Guillermo. (1988). Aportaciones para la reforma de la Función Pública en México. Ed.INAP. México.

Instituto Nacional de Administración Pública (2000). Servicio Público de Carrera En México. Experiencias y Perspectivas: Memoria del Seminario, México INAP.

Instituto Nacional de Administración Pública, Servicio Público de carrera en México; Experiencias y Perspectivas: Memoria del Seminario, México, INAP, 2000

Klingner, Donald E. y John Nalbandian, (2001) La administración del personal en el sector público. Contexto y estrategias, México, Mc. Graw-Hill, 4ta. ed.,

Martínez Puón, Rafael *“Problemas, dilemas y perspectivas para el establecimiento de un servicio civil de carrera en México”* México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), 2002

Merino Mauricio *“Los desafíos del servicio profesional de carrera en México “* 1a ed. México, D. F.: Centro de Investigación y Docencia Económicas: Secretaría de la Función Pública, 2006 364 p.; 23 cm.

Merino, Mauricio (2006). Los desafíos del servicio profesional de carrera en México. México: CIDE y SEP

México funcionarios y empleados públicos. *“El servicio público de carrera en las entidades federativas de México: la experiencia franco-mexicana, 1999-2003”* 1a ed. Aguascalientes : Gobierno del Estado de Aguascalientes, 2004 208 p..

Ministerio para las Administraciones Públicas (MAP). (1995). Flexibilidad en la gestión de personal en la Administración Pública. Madrid. MAP.

Peñaloza García Inocente. *Reseña Histórica del Instituto Literario de Toluca (1828-1956) Reseña Histórica de la Universidad Autónoma del Estado de México (1956-1992)*. (1992) Toluca Mex. 2da Edición UAEM.

Programa de asistencia Técnica de las Naciones Unidas, (1962) *Manual de Administración Pública, Nueva York*, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales-Naciones Unidas,

Pyper, Robert, (1995) *The British Civil Service*, Reino Unido, Prentice Hall.

Raúl López Camacho *La universidad Autónoma del Estado de México*. (1993). Toluca México. UAEM.

Reza Trosino J. (1995.) *Como diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones*. Panorama. México.

Salinas Narvárez Javier , Eliseo Rosales Ávalos (coordinadores) *“Servicio civil de carrera en México”*. México: Grupo Parlamentario del PRD, Cámara de Diputados, Congreso de la Unión, LIX Legislatura, 2004. 234 p.; 21 cm.

Stoner J. R. Freeman y D. Gilbert (1995) *Administración*. Prentice- Hall Hispanoamericana. México,

Samaniego (2006) *Administración de los recursos humanos*. Trillas. México D.F.

Universidad Autónoma del Estado de México (2001). *Sucesivas Aproximaciones de nuestra historia crónicas de la Universidad Autónoma del Estado de México*. Toluca Mex. UAEM.

Vargas Carranza, María. *“Necesidad de establecer el servicio civil de carrera para el personal de seguridad pública en el Estado de Méx”* Toluca de Lerdo: La autora, 2007. Tesis (Licenciatura en Derecho) -- Universidad Autónoma del Estado de México, 2007.

Waldo Dwight *Administración Pública, la función administrativa. Los sistemas de organización y otros aspectos*. Edit. Trillas. México DF.1980.

Watkins, Dodd, Naughton. *La Administración y las relaciones laborales*. Universidad Anáhuac. Nueva York, 1950.

Weber Max *“¿Qué es la burocracia?”* Ediciones Coyoacán México DF, 2001.

## Mesografía

Cámara de diputados LXII Legislatura (2014). Ley del Servicio Profesional de Carrera. (Consultado 25 de Mayo del 2014) Disponible en [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lspcapf/LSPCAPF\\_orig\\_10abr03.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lspcapf/LSPCAPF_orig_10abr03.pdf)

Chaves Nora Patricia, Herrera Ma. de los Angeles . Administración General, Colegio de Bachilleres, En línea, (consultado 20 de Marzo 2015). Disponible en: [http://washingtonst.conevyt.org.mx/bachilleres/material\\_bachilleres/cb6/adminis\\_gral/administracion\\_gral\\_fac2.pdf](http://washingtonst.conevyt.org.mx/bachilleres/material_bachilleres/cb6/adminis_gral/administracion_gral_fac2.pdf)

Leos, G. Q. (s.f.). *El servicio civil de carrera* . Recuperado el 25 de Mayo de 2013, de <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/gac/cont/14/doc/doc15.pdf>

Mascott Sánchez, María de los Ángeles. Sistemas de servicio civil: una comparación internacional, consultado el 29 julio 2003. Disponible en: <http://www.cddhcu.gob.mx/cesop/doctos/serviciocivil.pdf>

Pardo, M. d. (s.f.). *El servicio civil de Carrera en México: un imperativo de modernización*. (Consultado el 25 de Mayo de 2013), en [http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num\\_anteriores/Vol.IV\\_No.II\\_2dosem/PM\\_Vol.4\\_No.II\\_2dosem.pdf](http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.IV_No.II_2dosem/PM_Vol.4_No.II_2dosem.pdf)

Performance Management Overview, (consultado el 17 de abril 2002) disponible en <http://www.opm.gov/perform/chron.htm>.

Secretaría de Educación Pública. *Programa Nacional de Carrera Magisterial* (Consultado 25 de Mayo del 2014), Disponible en [http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/2241/1/images/LINEAMIENTOS\\_GENERALES\\_2011.pdf](http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/2241/1/images/LINEAMIENTOS_GENERALES_2011.pdf)

Secretaría de Relaciones Exteriores. *Ley del Servicio Exterior Mexicano* (consultado 25 de Mayo del 2014), Disponible en [http://imr.sre.gob.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=8&Itemid=19&showall=1](http://imr.sre.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=8&Itemid=19&showall=1)

Universidad Autónoma del Estado de México (2014). SUTESUAEM contrato colectivo de trabajo. Toluca Mex. UAEMex.

Universidad Autónoma del Estado de México (2015). Secretaría de Administración. Consultado [29 de agosto del 2015] disponible en: <http://www.uaemex.mx/sa/home.html>

Universidad Autónoma del Estado de México (2015). Dirección de Recursos Humanos. Consultado [29 de agosto del 2015] disponible en: <http://www.uaemex.mx/sa/rh/home.html>

Universidad Autónoma del Estado de México. (2005) Ley de la Universidad Autónoma del Estado de México. Consultado [2 de febrero del 2015] disponible en <http://www.uaemex.mx/abogado/doc/0001%20Ley.pdf>

Universidad Autónoma del Estado de México. (2007) Estatuto Universitario de la Universidad Autónoma del Estado de México. Consultado [2 de febrero del 2015] disponible en: <http://www.uaemex.mx/abogado/doc/0002%20Estatuto.pdf>

Universidad Autónoma del Estado de México. (2013) Reglamento del programa de estímulos al desempeño del personal docente de la Universidad Autónoma del Estado de México Consultado [5 de marzo del 2015] disponible en: <http://www.uaemex.mx/abogado/doc/00030%20RPersonalAcad.pdf>

Universidad Autónoma del Estado de México. (2013) Reglamento del reconocimiento al mérito universitario de la Universidad Autónoma del Estado de México . Consultado [20 de abril del 2015] disponible en: <http://www.uaemex.mx/abogado/doc/00030%20RPersonalAcad.pdf>

Universidad Autónoma del Estado de México. (2014) .Hechos importantes de la Universidad Autónoma del Estado de México. Consultado [7 de febrero del 2015] disponible en: <http://www.uaemex.mx/>

Universidad Autónoma del Estado de México. (2014) Reglamento del personal académico de la Universidad Autónoma del Estado de México. Consultado [5 de marzo del 2015] disponible en: <http://www.uaemex.mx/abogado/doc/00030%20RPersonalAcad.pdf>

Vid. The Civil Service Commissioners: A Brief History, (consultado el 5 de agosto del 2003). Disponible en: <http://www.civilservicecommissioners.gov.uk/history.htm>

## **Entrevistas**

Olvera García Julio, (2014) Entrevista al exdirector de recursos humanos de la UAEMex. [20 de Junio del 2014], Toluca Estado de México

# ANEXOS

**Entrevista a Directores y Ex directores de Recursos Humanos.**

**“Diagnóstico sobre los recursos humanos en la Universidad Autónoma del Estado de México: Desafíos y sugerencias, hacia un Servicio Profesional de Carrera”**

**Entrevistador: Javier Cruz Romero Arana**

**Entrevistado:**

Modalidad: Entrevista Semiestructurada

Dirigida a Directores de Recursos Humanos de la Universidad Autónoma del Estado de México.

Objetivos:

- Saber sobre la profesionalización de los recursos humanos en la UAEMex.
- Identificar los retos y los desafíos de la profesionalización en la UAEMex.
- Dar cuenta de la viabilidad de profesionalizar a los trabajadores, retomando las necesidades y limitantes.
- Saber ¿cuál es la importancia de un Servicio Profesional Universitario?

**I El proceso de los Recursos Humanos**

1. ¿Cómo se integra el personal en la UAEM?
2. ¿Cuál es el proceso de selección del personal en la UAEM, tanto académico como administrativo?
3. ¿De qué forma se capacita al personal?

**II Profesionalización del personal.**

4. En su experiencia ¿Qué es la profesionalización universitaria?
5. ¿se han implementado métodos de profesionalización en la Universidad?
6. ¿Cuál es la diferencia normativa esencial para la administración del personal sindicalizado y no sindicalizado?
7. ¿Qué modalidades de profesionalización se utilizan?

**8. ¿Cómo se evalúa la profesionalización?**

**9. ¿De qué forma se sanciona la falta de profesionalización?**

### **III Experiencia en la administración de los Recursos Humanos**

**10. En su periodo como director de Recursos Humanos ¿Qué avances hubo en la profesionalización?**

**11. ¿Se profesionaliza por igual el personal sindicalizado y no sindicalizado?**

**12. ¿Ha existido algún proyecto integral para la profesionalización en la UAEM?**

**13. ¿Qué desafíos y limitantes tiene la profesionalización en la UAEM?**

**14. ¿Considera viable un sistema de servicio profesional Universitario?  
¿Por qué?**

**15. ¿La permanencia del personal tienen que ver con la profesionalización?**