

## **PONENCIA:**

# **COMPETENCIAS LABORALES Y CAPACITACIÓN DE TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS, EL CASO DEL SINDICATO ÚNICO DE TRABAJADORES Y EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO (SUTEUAEH).**

**Joel Mendoza Ruiz<sup>1</sup>.**

## **RESUMEN:**

La presente tiene como objetivo: *analizar la eficiencia de la estrategia utilizada para la capacitación del trabajador administrativo como primera minoría laboral de la universidad, considerando además las particularidades de organización gremial y de acción conjunta de esta última con la institución.* A su vez, las categorías de análisis se refieren a la Planeación de la Capacitación, a la Operación de los Programas de Cursos, y a la Acción Conjunta entre Universidad y Sindicato.

## **1. Introducción.**

En el marco del *Foro Nacional el Sindicalismo en las IES Públicas*, específicamente sobre el Tema *Formación y Capacitación del Trabajador Administrativo*, la presente ponencia se refiere a un estudio de caso que pretende aportar la experiencia de la institución sede: la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. En tal sentido, el objetivo de la presente es: *analizar la eficiencia de la estrategia utilizada para la capacitación del trabajador administrativo como primera minoría laboral de la universidad, considerando además las particularidades de organización gremial y de acción conjunta de esta última con la institución.* A su vez, las categorías de análisis se refieren a la Planeación de la Capacitación, a la Operación de los Programas de Cursos, y a la Acción Conjunta entre Universidad y Sindicato.

---

<sup>1</sup> Profesor Investigador de Tiempo Completo Nivel "B" adscrito al Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Además de esta introducción, este trabajo se integra por otros seis apartados. El marco de referencia se trata brevemente en el segundo título: *De lo Rutinario a las Competencias Laborales*. La población de estudio se aborda en *Dimensión y Características Gremiales del Sindicato Único de Trabajadores y Empleados de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (SUTEUAEH)*, que constituye el tercer apartado. Las categorías de análisis se desarrollan en las siguientes tres secciones, las cuales se titulan: *4. Planeación Institucional y Gremial de los Programas de Cursos de Capacitación*, *5. Implementación Institucional y Gremial de los Programas de Cursos de Capacitación*, y *6. Acción Conjunta entre Universidad y Sindicato*. Al final se presentan las *Conclusiones* como apartado número 7.

## **2. De lo Rutinario a las Competencias Laborales.**

El manejo rutinario de las dependencias responsables de la Capacitación Laboral ha originado contradicciones generalizadas. La ausencia de marcos teóricos o institucionales, principalmente en la capacitación de carácter técnico, es la causa de que muchos capacitadores involucrados en los procesos relativos no sustenten sus contenidos, limitándose a impartir cursos basados en la moda o en reproducir esquemas sin adaptación previa. En muchos casos, los eventos de Capacitación Laboral se realizan sólo por cumplir con los ordenamientos y planes, imponiendo así *cantidad sobre calidad*. En consecuencia, a escala nacional, se tiende a carecer de planeación y normatividad en materia de aprendizaje laboral, agravado esto por la ausencia de sistemas de información que permitan conocer e intercambiar experiencias, métodos y procedimientos. En gran parte de las entidades responsables no se hacen diagnósticos correctos, no se producen manuales o apoyos bibliográficos, ni se evalúan los resultados de los procesos realizados<sup>2</sup>.

Los esfuerzos sobre sistematización nacional en materia de Capacitación Laboral se han concretado en establecer el *Sistema de Normalización y Certificación de Competencia Laboral*, mismo que surgió de un proyecto sobre

---

<sup>2</sup> Reza Trosino, Juan Carlos; *Como Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones*, Editorial Panorama, México, 1997, pp. 12-14.

educación tecnológica y modernización de la capacitación iniciado conjuntamente por las Secretarías de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social en septiembre de 1993<sup>3</sup>. Los ejes centrales del sistema referido son: a) la definición e integración de normas de competencia laboral por rama de actividad o grupo ocupacional, acción que ejecutan los sectores productivos con el apoyo del gobierno federal; b) el establecimiento del sistema de verificación y certificación de conocimientos, habilidades y destrezas de los individuos; independientemente de la forma en que los hayan adquirido, siempre y cuando cumplan con las normas citadas en el inciso anterior; c) la organización de la oferta de capacitación mediante un sistema modular, en el cual, el individuo transita libremente entre los módulos de acuerdo a las necesidades de aprendizaje que le impone su medio laboral, independientemente de que el sector productivo puede influir directamente en el diseño de los módulos; y d) la creación de estímulos a la demanda, que apoya al mercado de la capacitación<sup>4</sup>.

Para algunos investigadores, la propuesta de *Normalización y Certificación de Competencia Laboral* en las entidades públicas depende de la reconversión de la estructura nacional en una organización horizontal y flexible, dentro de la cual, en lugar de calificar la competencia de cada puesto administrativo, se certifique la aptitud polivalente del trabajador<sup>5</sup>. Otro autor en particular, después de hacer un análisis de Certificación de Competencias Laborales en cinco entidades gubernamentales federales, concluye: 1) que de inicio, la certificación se implementó apresuradamente, por impulso del ejecutivo federal, sin el consenso de los sectores público, privado y social; y con la consecuente aplicación de normas inadecuadas para las organizaciones; 2) que después de esto, no se dio un desarrollo subsecuente e integral de las normas y diagnósticos que el sistema de evaluación necesitaba; la operación en general ha sido lenta por falta de difusión, ha ocasionado reacciones desfavorables por desconocimiento, y ha incrementado los gastos en el área de capacitación como resultado de la

---

<sup>3</sup> Argüelles, Antonio (Compilador), *Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia*, Limusa Noriega Editores, México, 2005, p. 27.

<sup>4</sup> *Ibidem*, pp. 32 y 46.

<sup>5</sup> Massé Narváez, Carlos; *La Competencia para el Trabajo y la Certificación de las Competencias Laborales en la Administración Municipal*, El Colegio Mexiquense, México, 2003, p. 3.

certificación sólo al interior del nuevo esquema y en otras áreas administrativas básicas; y 3) como virtud, la Certificación de Competencias Laborales ha mejorado la visión del resultado de la capacitación de los trabajadores administrativos; ya que el interés en la certificación ha motivado calidad de trabajo, mejor organización, mayor disciplina, y la reorientación de los mismos esquemas de capacitación<sup>6</sup>.

### **3. Dimensión y Características Gremiales del Sindicato Único de Trabajadores y Empleados de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (SUTEUAEH).**

La Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo cuenta con dos organizaciones sindicales. El Sindicato de Personal Académico de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (SPAUAEH) se integra por 2362 agremiados, mientras que el Sindicato Único de Trabajadores y Empleados de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (SUTEUAEH) concentra a 700 trabajadores. En ambos casos, la desconcentración geográfica de la universidad provoca la dispersión de los agremiados en dos edificios administrativos, cinco Preparatorias, seis Institutos, y ocho Escuelas Superiores al interior del estado.

Sin embargo, por tener menor población y mayor desconcentración de actividades y horarios laborales (dos turnos), los miembros del SUTEUAEH magnifican las condiciones de dispersión. Dadas las características de mayor población y mayor influencia en los fines universitarios, podría entenderse más no justificarse una mayor atención en capacitación por parte de la autoridad universitaria hacia el SPAUAEH con relación al SUTEUAEH. Sobre una lógica de atención individual en función del status intelectual, tal vez los últimos requieran de mayor atención que los primeros, ya su composición es la siguiente: personal administrativo 50%, veladores 3.57%, intendentes 35.71%, y jardineros y choferes 10.72%<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> De la O Pérez, Claudia Verónica; *Evaluación y Certificación de la Competencia Laboral en México: el Caso de Cinco Dependencias del Gobierno Federal*, Tesis de maestría UNAM, México, 2004, pp. 236-239.

<sup>7</sup> Datos aportados para el presente trabajo por el Líder del Sindicato Único de Trabajadores y Empleados de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (SUTEUAEH), en entrevista del 15 de abril del presente año.

#### **4. Planeación Institucional y Gremial de los Programas de Cursos de Capacitación.**

En el *Plan de Desarrollo Institucional 2006-2010*, la autoridad universitaria en turno estableció las estrategias vinculadas con la Capacitación Laboral, las cuales están contenidas en el *Eje Número 5, Modernización de la Administración y la Gestión Financiera*. Con antecedentes acordes al *Sistema de Normalización y Certificación de Competencia Laboral*, el Eje Número 5 expresa que *la universidad ha definido su estructura y las competencias de sus entidades... para facilitar, racionalizar y hacer más flexible y eficaz la administración universitaria*<sup>8</sup>. A manera de justificación, el mismo texto argumenta que *por los cambios que ha experimentado la universidad en su estructura, el personal administrativo requiere de desempeñar nuevas tareas y funciones realizadas con eficiencia en la prestación de servicios*<sup>9</sup>. En consecuencia, el Tercer Objetivo Estratégico del eje que nos ocupa quedó establecido de la siguiente forma: *Potenciar la efectividad institucional mediante el desarrollo del capital humano*<sup>10</sup>.

Derivado de lo anterior, las dos líneas de acción correspondientes clasifican el desempeño estratégico en metas relacionadas con la *Certificación de Competencias Laborales* y otras metas de capacitación para mejorar el ambiente de trabajo. De esta forma, la primera línea de acción (3.1) se refiere a *fomentar una cultura organizacional y desarrollar las competencias laborales del personal académico y administrativo de la universidad*<sup>11</sup>, cuya meta operativa de capacitación, además del catálogo de competencias laborales, se refiere a *realizar tres cursos por año para certificar al personal de la UAEH en competencias laborales*<sup>12</sup>. A su vez, la otra línea de acción (3.2) nos habla de *instrumentar un programa anual de capacitación para el personal académico y administrativo y de mejora del ambiente de trabajo*<sup>13</sup>, en cuyo caso, la meta operativa de capacitación, entre otras cinco de diseño y evaluación de los programas interrelacionados,

---

<sup>8</sup> Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, *Plan de Desarrollo Institucional 2006-2010*, México, 2007, Primera edición, ISBN 970-769-100-X, p. 138-139.

<sup>9</sup> *Ibidem*, p. 139.

<sup>10</sup> *Ibidem*, p. 145.

<sup>11</sup> *Ibidem*, p. 146.

<sup>12</sup> *Ibidem*.

<sup>13</sup> *Ibidem*.

indica: *capacitar anualmente a 400 personas que realizan funciones administrativas, de apoyo y de gestión universitaria*<sup>14</sup>.

La clasificación estratégica puede entenderse por el diferente grado de formalidad de los esquemas a utilizar. Los cursos para certificar Competencias Laborales deben contar con una guía didáctica, el nombre del curso, los temas, los objetivos, una duración normada, técnicas didácticas, apoyos didácticos, actividades propias, observaciones, la evaluación diagnóstica, la evaluación final, el Curriculum Vitae documentado del ponente, y un control riguroso de la asistencia<sup>15</sup>. Sobre la duración normada de los eventos, se agrega que los Talleres se disponen en sesiones de no menos de dos horas para el adiestramiento en habilidades técnicas, mientras que los Cursos se organizan en eventos de no menos de 20 horas para la difusión de conocimientos científicos y administrativos<sup>16</sup>; resultando considerable la diferencia de tiempos entre estas dos categorizaciones. Como actividad culminante de estos cursos, la certificación la realiza el Centro Universitario de Formación (CUF)<sup>17</sup>. En otro contraste, fuera del esquema de Certificación de Competencias Laborales, los cursos para mejorar el ambiente de trabajo muestran mayor libertad de diseño e implementación, por lo cual, se intuye que la misma planeación estratégico-institucional de la Capacitación Laboral, en forma tácita, puede inducir la coexistencia de los dos manejos administrativos referidos en el apartado 2 de la presente.

Adicionalmente, las metas de las dos formalidades de capacitación carecen de una justificación cuantitativa. Considerando que los periodos administrativos en la universidad son de cuatro años, y en función de las metas expuestas en el *Plan de Desarrollo Institucional 2006-2010*, la instrumentación del esquema de Certificación de Competencias Laborales se establece a través de solo doce cursos en tal periodo<sup>18</sup>, y la relativa al mejoramiento del ambiente de trabajo mediante 1 600 capacitados en el mismo lapso. En función de Tercer Objetivo

---

<sup>14</sup> *Ibidem*, p. 147.

<sup>15</sup> Datos aportados por el Jefe del Departamento de Relaciones laborales de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, en entrevista del 19 de abril del presente año.

<sup>16</sup> *Ibidem*.

<sup>17</sup> *Ibidem*.

<sup>18</sup> Considérese que en los talleres y cursos, si dependen de equipo no deben contemplar más de 30 cursantes, y si no existe tal restricción pueden alcanzar entre los de 40 y los 100 integrantes. *Ibidem*.

Estratégico, ¿Qué grado de suficiencia tendrán las metas anteriores? La interrogante anterior toma mayor significado si consideramos que las dos formalidades de capacitación no considera diferencias en la población a capacitar, pues ambas se dirigen al *personal académico y administrativo*, como si ambos grupos no tuvieran actividades, población e incluso sindicatos diferentes. La asimetría expuesta se ratifica en el diseño de los Programas Anuales de Capacitación, pues este esquema operativo incluye dos líneas: a) cursos para personal de nuevo ingreso, y b) cursos para personal académico y administrativo; de manera que se agrega una clasificación no estratégica y se mantiene sin clasificar al personal a capacitar<sup>19</sup>.

Por su parte, las estrategias propias de la Capacitación Laboral desde la acción gremial no consideran una etapa formal de planeación. Sin embargo, el SUTEUAEH se asume como gestor de eventos de capacitación valiéndose principalmente de tres organizaciones: 1) la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo le provee cursos sin costo, de los cuales aprovecha en mayor medida los de seguridad e higiene<sup>20</sup>; 2) el Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Hidalgo (ICATHI), mediante convenio suscrito en agosto del 2009, oferta bajo costos de recuperación 253 cursos y 63 especialidades para los agremiados e incluso sus familiares<sup>21</sup>; y 3) Fundación Hidalguense A. C. ofrece, entre 16 esquemas sociales, un Programa de Capacitación para la Producción que incluye temas como desarrollo humano, desarrollo empresarial, oficios, arte popular, agro-negocios y oportunidades en el sector turístico<sup>22</sup>.

La programación de los cursos señalados depende de la demanda manifestada al interior del gremio. En función de los valores sindicales, la asistencia a los cursos de da por libre inscripción, previa difusión del evento mediante circulares<sup>23</sup>. Los esquemas de mayor regularidad contemplan las

---

<sup>19</sup> *Ibidem*.

<sup>20</sup> Información aportada por el Líder del Sindicato Único de Trabajadores y Empleados de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (SUTEUAEH), en entrevista del 15 de abril del presente año.

<sup>21</sup> Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, *Boletín electrónico informativo No. 0359*, publicado en <http://www.uaeh.edu.mx>.

<sup>22</sup> Fundación Hidalguense A. C., *Programas de la Fundación Hidalguense A. C.*, publicados en <http://www.fundacionhidalguense.org.mx/site/>.

<sup>23</sup> Información aportada por el Líder del Sindicato Único de Trabajadores y Empleados de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (SUTEUAEH), en entrevista del 15 de abril del presente año.

siguientes ofertas: computación 200 plazas, manejo (automovilista) 20 cursantes, belleza 50 participantes, e Inglés 500 integrantes<sup>24</sup>. La libertad al interior del SUTEUAEH se traduce en diferentes posicionamientos con respecto a las oportunidades de capacitación, por lo cual, los casos van desde la completa apatía hasta cierta regularidad, aunque excepcionalmente han existido jardineros que se han certificado en computación y seis empleados (algunos de ellos intendentes) que han terminado una carrera profesional<sup>25</sup>. En general, bajo poca organización estratégica y mucha libertad individual, la realidad es que el SUTEUAEH aparentemente ofrece una mayor variedad de esquemas de capacitación para sus agremiados con relación a los esfuerzos institucionales.

## **5. Implementación Institucional y Gremial de los Programas de Cursos de Capacitación.**

En el ámbito institucional, la base para la definición de los Programas Anuales de Capacitación es el cuestionario de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, mismo que es aplicado con un criterio de muestreo aleatorio. A manera de ejemplo, la versión 2010 del diagnóstico referido se basó en la opinión del personal que presta sus servicios en las cuatro Preparatorias de la universidad, y en las Escuelas Superiores de Ciudad Sahagún, Tlahuelilpan, Zimapán, Tepeji del Río y Actopan. El tamaño de la muestra fue de 153 encuestados, de los cuales 87 fueron mujeres y 66 por hombres. Como mecánica general, de siete rubros administrativos preestablecidos se cuestionó sobre el interés con respecto a tópicos propios de los mismos, los dos porcentajes más altos de cada rubro fueron proyectados como cursos para el siguiente año, para un total de catorce eventos.

Sobre el rubro de Administración de Personal, los niveles de preferencia fueron: manejo de conflictos 13%, liderazgo 15%, toma de decisiones 15%, teorías motivacionales 12%, trabajo en equipo 18%, resistencia al cambio 10%,

---

<sup>24</sup> *Ibidem.*

<sup>25</sup> Son los casos registrados en diez años y en una población promedio de 600 personas. *Ibidem.*



administración del tiempo 17%<sup>26</sup>. En el caso del tema Planeación, la opinión fue orientada de esta forma: planeación estratégica 29%, elaboración de proyectos 24%, manejo de programas 28%, seguimiento de programas 19%<sup>27</sup>. Para las Finanzas, las tendencias de aceptación definieron como orden: análisis financiero 34%, actualización fiscal 26%, presupuesto para instituciones de educación superior 28%, contabilidad para las IES 12%<sup>28</sup>. Según aspectos Laborales, la propensión marcada por los intereses fue: ley federal de trabajo 36%, legislación universitaria 44%, modelo de equidad de género 2003 20%<sup>29</sup>. Con referencia al tema de la Seguridad y Salud en el Trabajo, la jerarquía preferencial fue: seguridad e higiene a comisiones de la UAEH 15%; estudios de reconocimiento, evaluación y control de riesgos de trabajo 16%; investigación de accidentes de trabajo 11%; protección civil 8%; prevención y combate de incendios 8%; primeros auxilios 23%; enfermedades crónico degenerativas 9%; orden y limpieza 10%<sup>30</sup>. Con relación a la Computación, las necesidades en el conocimiento de los programas se establecieron como sigue: excel para contadores 8%, office avanzado 18%, access básico 10%, access avanzado 10%, SOL básico 8%, manejo de bases de datos y tablas dinámicas con excel 20%, diseño de páginas web 16%, ssps 10%<sup>31</sup>. En materia de Calidad y Servicio, la demanda de capacitación señaló: calidad en el servicio 14%, norma ISO 9001:2000 12%, relaciones humanas 17%, motivación como el principal factor en el desempeño laboral 19%, manejo de estrés 20%, trabajo en equipo 18%<sup>32</sup>.

Sobre el diagnóstico referido, mismo que insiste en no tratar por separado las necesidades de capacitación del personal académico y de los trabajadores administrativos, podemos afirmar que no se ocupó una muestra suficientemente representativa. Considerando que 3 062 personas es la población integrada de ambos sindicatos, el de académicos y el de trabajadores administrativos, se

---

<sup>26</sup> UAEH; Departamento de Capacitación; Leonar Casasola, Santiago; Márquez Pérez, Dámaris; Aguilar Bautista, Mariate; *Diagnóstico de Detección de Necesidades de Capacitación en la UAEH*, Presentación Power Point, Septiembre del 2009.

<sup>27</sup> *Ibidem.*

<sup>28</sup> *Ibidem.*

<sup>29</sup> *Ibidem.*

<sup>30</sup> *Ibidem.*

<sup>31</sup> *Ibidem.*

<sup>32</sup> *Ibidem.*

considera que una muestra representativa que vislumbre un margen de error del 5% debe ser de 353 individuos en lugar de 153<sup>33</sup>. Adicionalmente, en virtud de la aplicación de políticas de género en la universidad, la muestra integró un mayor número de mujeres que de hombres sin analizar si esto afectaba la representatividad de la muestra, o aún mejor, si esas políticas debieran generar esquemas de capacitación *ex profeso*.

En lo general, el ejercicio de diagnóstico utilizó la fórmula simplista de conceder breves márgenes de decisión sobre rubros administrativos preestablecidas, en contradicción de la organización horizontal y flexible que la Certificación de Competencias Laborales requiere, y bajo la aparente consigna de llegar a un máximo de catorce cursos anuales. En todo caso, nuevamente las metas aplicaron como limitante más que como resultado de la estrategia, aunque ahora surgen dos nuevas dudas: a) ¿los rubros administrativos preestablecidos concuerdan realmente con las necesidades de capacitación de la población muestreada?, y b) en caso de ser afirmativo, ¿en que proporción responden con las necesidades específicas de capacitación del gremio agrupado en el SUTEUAEH?

Como ejemplo de un Programa Anual de Capacitación, se reproduce a continuación el correspondiente al ejercicio 2009. En el caso del programa 2010, el cual correspondería a la encuesta analizada anteriormente, este no se había aprobada al momento en que se redactaba la presente, la explicación fue que el retraso en su autorización se debió a la renovación de las autoridades universitarias<sup>34</sup>.

**Cuadro 1.- Relación de Asistentes a Cursos y Talleres por Género del Programa Institucional de Capacitación 2009.**

Curso	Fecha	Participantes mujeres	Participantes hombres	Total de participantes
Curso de Reformas Fiscales	16 y 17 de Enero del	18	5	23

<sup>33</sup> El cálculo se basó en los indicadores de García Fernando, Manuel; *Socioestadística, Introducción a la Estadística en Sociología*; Madrid España, Editorial Alianza, 2009, p. 145.

<sup>34</sup> Información aportada por el Jefe del Departamento de Relaciones laborales de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, en entrevista del 19 de abril del presente año.

	2009			
Curso taller de actualización de Datos del Personal de la UAEH	17 y 19 de Enero del 2009	55	40	95
Curso de Inducción al Personal de Nuevo Ingreso	30 de Enero del 2009	38	39	77
Taller, Pausa para la salud, "Activación Física"	Del 19 de Enero al 25 de Marzo del 2009	94	41	135
Implantación del programa Seguridad, Salud e Higiene en el Trabajo (grupo 1)	15 al 19 de junio del 2009	11	18	29
Implantación del programa Seguridad, Salud e Higiene en el Trabajo (grupo 2)	22 al 26 de Junio del 2009	21	8	29
Curso taller Vigilancia para el Control de Riesgos a la Salud y Accidentes de Trabajo (VICORSAT).	20 Y 30 de junio del 2009	15	16	31
Taller de prevención de enfermedades cardiovasculares (incluye prueba Cardio Check)	29 de septiembre al 15 de octubre del 2009	60	18	78
Formación de Instructores en Administración de la salud y seguridad en el trabajo	9 de Octubre del 2009	9	21	30
Taller sobre Influenza a integrantes de Comisiones de Seguridad e Higiene	20 de Octubre del 2009	18	23	41
TOTALES:		339	229	568

Cuadro aportado para el presente trabajo por el Jefe del Departamento de Relaciones laborales de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, en entrevista del 19 de abril del presente año.

El cuadro anterior muestra que durante el año 2009 se efectuaron: un curso de temática fiscal; uno de actualización de datos personales; uno de inducción al personal de nuevo ingreso; y siete de salud, seguridad e higiene. Se aclara que según los datos aportados por la dependencia responsable, el evento denominado *Formación de Instructores en Administración de la Salud y Seguridad en el Trabajo*, fue el que correspondió a las metas de *Certificación de Capacidades Laborales*. Por lo anterior, se considera que en el año 2009 las metas de *Certificación de Competencias Laborales* no fueron cubiertas (déficit de dos cursos), mientras que las correspondientes al mejoramiento del ambiente de trabajo se alcanzaron bajo la estandarización temática de *salud, seguridad e higiene*. Como rasgo específico, se privilegia la participación femenina como aprovechamiento de los eventos de capacitación para cumplir simultáneamente con una política de género, distinción que no se cumple para el caso de las categorías laborales correspondientes al gremio administrativo.

Por su parte, si bien las gestiones de Capacitación Laboral del SUTEUAEH son variadas en cuanto a entidades proveedoras, al pasar al campo de la implementación los resultados son críticos. Los eventos realizados en 2009 se detallan a continuación:

**Cuadro 2.- Relación de Asistentes a Cursos Gestionados por el SUTEUAEH en el Año 2009.**

Curso	Fecha	Participantes turno matutino	Participantes turno vespertino
Manejo (automovilista).	29 de junio al 24 de agosto del 2009	12	30
Manejo (automovilista).	10 de agosto al 10 de octubre del 2009	10	20

Cuadro aportado para el presente trabajo por el Líder del Sindicato Único de Trabajadores y Empleados de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (SUTEUAEH), en entrevista del 15 de abril del presente año.

En resumen, sobre los cursos gestionados por el SUTEUAEH ante la universidad existen las inconsistencias que se describen en el siguiente apartado, sobre los esquemas convenidos con el ICATHI existe la limitante del costo de los

cursos<sup>35</sup>, y sobre los esquemas que ofrece la Fundación Hidalguense A. C. se observa la falta de aplicación práctica en el campo laboral del gremio (belleza y manualidades)<sup>36</sup>. Todo lo anterior, se traduce en una efímera actividad de capacitación del personal agrupado en el SUTEUAEH.

## **6. Acción Conjunta entre Universidad y Sindicato.**

Como ya se ha dejado ver en los apartados anteriores, en materia de Capacitación Laboral la acción conjunta entre la universidad y el SUTEUAEH no es la más adecuada. Mientras los programas institucionales son prácticamente soluciones masivas y centralizadas que no consideran las necesidades particulares de los diferentes gremios al interior de la universidad, la gestión sindical no alcanza a reflejar en la opción universitaria sus intereses de capacitación más allá de los cursos de seguridad e higiene.

Adicionalmente, existen asuntos mutuos que de mantenerse sin resolver u ordenar actuaran en forma opuesta a la deseable acción conjunta. Más allá de la opinión de que los eventos de capacitación de la universidad no se enfocan a actividades del personal del SUTEUAEH<sup>37</sup>, los horarios de los cursos que si cumplen con lo anterior son motivo de ciertas tensiones. Sobre la opinión del *Defensor Universitario*<sup>38</sup>, y ante la defensa sindical, la autoridad universitaria insiste en que los trabajadores deben asistir a cursos fuera del horario de trabajo, o bien, en virtud de la existencia de dos turnos, no hay disponibilidad de horario para uno de estos turnos por traslaparse el curso y la jornada laboral<sup>39</sup>.

Por otra parte, la incentivación hacia la capacitación no ha impuesto una relación directa con la recategorización laboral (escalafón). Pese a los esfuerzos directivos, persiste de hecho la ocupación de plazas administrativas por personal

---

<sup>35</sup> Datos aportados por el Líder del Sindicato Único de Trabajadores y Empleados de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (SUTEUAEH), en entrevista del 15 de abril del presente año.

<sup>36</sup> Opinión aportada para el presente trabajo por el Delegado del SUTEUAEH en el Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades (ICSHu), en entrevista del 13 de abril del presente año.

<sup>37</sup> *Ibidem*. Adicionalmente el delegado comentó que desearía que existieran esquemas de capacitación en las áreas de plomería, jardinería y electricidad.

<sup>38</sup> El 4 de agosto de 2008 se aprobó un nuevo Estatuto General de la Universidad, este documento incorporó la figura del Defensor Universitario, cuya finalidad es la de procurar los derechos humanos en el contexto universitario. Información publicada en <http://www.uaeh.edu.mx/>.

<sup>39</sup> Opinión aportada para el presente trabajo por el Delegado del SUTEUAEH en el Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades (ICSHu), en entrevista del 13 de abril del presente año.

académico<sup>40</sup>. Con tal desventaja, el personal administrativo considera que la asistencia a eventos de Capacitación *si sirve para recategorizarse* pero no es el criterio fundamental. Existen casos de empleados que han tomado muchos cursos y no han logrado su recategorización, y por otra parte, existen experiencias de recategorización en personas que no cumplen con el nivel de conocimientos de la plaza a la accedieron, pero que su movimiento se dio por el reconocimiento económico a su desempeño<sup>41</sup>.

## **7. Conclusiones.**

El análisis de eficiencia en la estrategia utilizada para la capacitación del trabajador administrativo, como primera minoría laboral de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, arroja los siguientes resultados:

En materia de Planeación de la Capacitación, la autoridad universitaria establece una solución masiva y centralizada que se basa en dos esquemas simultáneos, la Certificación de Competencias Laborales y la capacitación para el mejoramiento del ambiente de trabajo, vislumbrándose en la clasificación que el segundo rubro habrá de recibir necesariamente un tratamiento menos formal que el primero. En cuanto a las metas programadas para la estrategia, también clasificadas, resulta inconsistente el hecho de que estas no se derivan de un diagnóstico, sino que son preestablecidas de origen y sin justificación estratégica. En paralelo, el SUTEUAEH no cuenta con un proceso formal para planear la capacitación de sus agremiados, sino que actúa como gestor de cursos ante varias organizaciones y como promotor de ellas ante sus agremiados, de tal modo que la universidad representa una de las tres opciones de capacitación sindical, y que el libre albedrío del empleado sindicalizado origina un interés de moderado a bajo por la capacitación.

---

<sup>40</sup> Apreciación del autor al conocer varios casos en el Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades (ICSHu), sobre secretarías o auxiliares administrativos que tiene la categoría de académicos, ya sea sindicalizados o contratados por honorarios.

<sup>41</sup> Información aportada por el Líder del Sindicato Único de Trabajadores y Empleados de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (SUTEUAEH), en entrevista del 15 de abril del presente año. A manera de ejemplo, el comentó que existen jardineros muy activos que se les dio la plaza de electricistas para concederles mayor sueldo, aunque continúan desempeñándose como jardineros.

En cuanto a la Operación de los Programas de Cursos, como el rubro más crítico, la programación de eventos a cargo de la autoridad universitaria generalmente se basa en una encuesta, en donde una muestra no representativa de población laboral cuenta con un escaso margen de decisión ante temáticas y metas preestablecidas. Al ejecutarse la programación en un año muestra, las metas de la Certificación de Competencias Laborales fueron cubiertas en una tercera parte, y las de mejoramiento del ambiente de trabajo se alcanzaron bajo la temática casi exclusiva de salud, seguridad e higiene en el trabajo; sobre la cual además actuó en forma simultánea parte de la instrumentación de una política de género. Por su parte, en el mismo periodo, los eventos de capacitación gestionados por el gremio sindical fueron dos de manejo (automovilista) y varios de nula aplicación en el campo laboral que les corresponde.

Finalmente, sobre la Acción Conjunta entre Universidad y Sindicato, solo resta destacar las necesidades principales para revertir las contradicciones encontradas en función de los pocos resultados. En forma previa, la autoridad universitaria y el sindicato deben consensar las discrepancias existentes en cuanto a los horarios de capacitación y sobre un orden que necesariamente relacione de manera estimulante la capacitación y la recategorización. Una vez resuelto lo anterior, la planeación e implementación de la capacitación institucional deben considerar específicamente al gremio de trabajadores administrativos, con todas sus categorías, para que ellos cuenten con cursos acordes a sus intereses laborales, y que después del reconocimiento mutuo se pase a una acción conjunta gradual. Dada la desconcentración de la población de trabajadores administrativos, la gradualidad de la acción conjunta debe reflejarse en la descentralización de las actividades de capacitación, y esta habrá culminado cuando se presenten algunos indicadores como el financiamiento universitario de los cursos del ICATHI, así como la realización de esquemas particulares para veladores (3.57%, última minoría del SUTEUAEH).

## **8. Bibliografía.**

- Argüelles, Antonio (Compilador), *Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia*, Limusa Noriega Editores, México, 2005.
- De la O Pérez, Claudia Verónica; *Evaluación y Certificación de la Competencia Laboral en México: el Caso de Cinco Dependencias del Gobierno Federal*, Tesis de maestría UNAM, México, 2004.
- Fundación Hidalguense A. C., *Programas de la Fundación Hidalguense A. C.*, publicados en <http://www.fundacionhidalguense.org.mx/site/>.
- García Fernando, Manuel; *Socioestadística, Introducción a la Estadística en Sociología*; Madrid España, Editorial Alianza, 2009.
- Massé Narváez, Carlos; *La Competencia para el Trabajo y la Certificación de las Competencias Laborales en la Administración Municipal*, El Colegio Mexiquense, México, 2003.
- Reza Trosino, Juan Carlos; *Como Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones*, Editorial Panorama, México, 1997.
- Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, *Boletín electrónico informativo No. 0359*, publicado en <http://www.uaeh.edu.mx>.
- UAEH; Departamento de Capacitación; Leonar Casasola, Santiago; Márquez Pérez, Dámaris; Aguilar Bautista, Mariatee; *Diagnóstico de Detección de Necesidades de Capacitación en la UAEH*, Presentación Power Point, Septiembre del 2009.
- Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, *Plan de Desarrollo Institucional 2006-2010*, México, 2007, Primera edición, ISBN 970-769-100-X.