

00661
21



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración

Facultad de Química

Instituto de Investigaciones Sociales

Instituto de Investigaciones Jurídicas

Examen General de Conocimientos

Caso Práctico

"Contribución de la Consultoría al Proceso de Capacitación para la recuperación del mercado de capacitación del Centro Administrativo de Pemex Gas y Petroquímica Básica en la Región Centro del IMP"

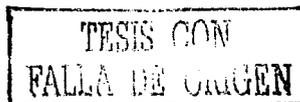
Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración (Organizaciones)

Presenta: RODOLFO GOVEA MENA

Tutor: DR: RICARDO VARELA JUÁREZ

México, D.F.



2003



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A mis Padres

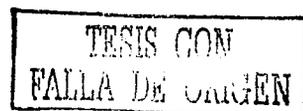
A mis Maestros

A mi Esposa

**A mis Hijas
Mariana y Adriana
Por su dulzura, amor,
y comprensión, y
porque pacientemente
han perdonado mis
errores personales. A
ellas por haber
comprendido aún
mejor que yo mis
aspiraciones e ideales
siguiendo el camino de
la preparación.**

**Al Dr. Ricardo Varela Juárez
Por su dedicación a este trabajo y por sus sabios consejos**

**Al Instituto Mexicano del Petróleo
Y Petróleos Mexicanos por su acceso a la información**



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

RESUMEN CAPITULAR

I. ANTECEDENTES

1

II. MARCOS DE REFERENCIA DE LA CAPACITACIÓN

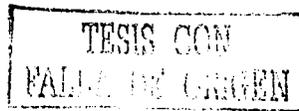
2.1 Marco Teórico	6
2.2 Marco Conceptual	9
2.3 Marco Regulatorio	17
2.3.1 Normatividad Gubernamental	17
2.3.2 Normatividad Interinstitucional	18
2.3.3 Lineamientos Generales para la Elaboración de Planes y Programas de Capacitación y de Desarrollo de Recursos Humanos en Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios	19
2.3.4 Proceso de Capacitación PEMEX – IMP	21
2.3.5 Proceso de Capacitación IMP	22

III. MARCO CONTEXTUAL DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS DE CAPACITACIÓN

3.1 Estructura Organizacional del IMP	26
3.2 Objetivos Estratégicos del IMP	26
3.3 Plataformas del IMP	29
3.3.1 Investigación y Desarrollo Tecnológico	29
3.3.2 Atención a Clientes	30
3.3.3 Negocio basado en Soluciones	30
3.3.4 Competencias Institucionales	31
3.4 Marco Estratégico de Referencia de la Dirección Ejecutiva de Capacitación	33
3.4.1 Misión	33
3.4.2 Visión	33
3.4.3 Objetivos Estratégicos	34
3.4.4 Portafolio de Negocios y líneas de Productos	35

IV. UNIDAD DE NEGOCIOS DE CAPACITACIÓN EN LA REGIÓN CENTRO

4.1 Estructura Organizacional	38
4.2 Comparativo Programático y de Facturación de la Unidad de Negocios de Capacitación y de la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro	41
4.2.1 Unidad de Negocios de Capacitación	41
4.2.2 Gerencia de Atención a Clientes	42
4.3. Diagnóstico Interno y Externo	44
4.3.1 Diagnóstico Interno	44
4.3.2 Diagnóstico Externo	46
4.4 Posicionamiento Estratégico 2002-2006	47
4.5 Posicionamiento de la Gerencia de Atención a Clientes con relación a sus principales competidores	49



C

4.5.1 Participación por Subsidiaria de los principales Competidores en la Ciudad de México con relación a la Región Centro del IMP	49
4.5.2 Participantes del mercado en la Ciudad de México	50
4.5.3 Características distintivas de los competidores	50
4.5.4 Perfil psicográfico del Cliente	51
4.6 Retos Específicos de la Región Centro	52
4.7 Relación de la Problemática existente en la Región Centro	53

V. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DEL CASO PRÁCTICO

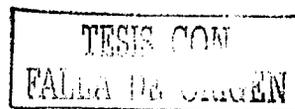
5.1 Identificación del Problema Específico	54
5.2 Preguntas de la Investigación a Solucionar	58
5.3 Objetivos de la Investigación	77
5.4 Investigación Documental	78
5.5 Análisis de Fuentes Primarias y Secundarias	79
5.6 Investigación de Campo	81
5.7 Diseño de Cuestionarios	82
5.8 Determinación de la Población a entrevistar	83
5.9 Cronogramas de Visitas	87
5.10 Recopilación y análisis de Datos	87
5.11 Presentación de Resultados	90
5.12 Identificación de Roles de los Consultores de la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro del IMP	92

VI. PROPUESTA DEL PROCESO DE CONSULTORÍA

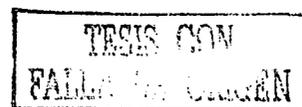
6.1 La Consultoría como una de las partes del sistema de Capacitación	98
6.2 Concepto de Sistema	98
6.3 Concepto de Consultoría	100
6.4 Concepto de Capacitación	101
6.5 Antecedentes y definición de Consultoría	102
6.6 Objetivo de la Consultoría	103
6.7 Características del Consultor	104
6.8 Fases de la Consultoría	106
6.9 Clasificación de Consultores	111
6.10 Perfil del Consultor IMP	114
6.11 ¿Qué desea el Cliente de los Consultores?	114
6.11.1 ¿Quién es el Cliente?	117
6.11.2 ¿Cuándo los Consultores hacen el contrato con sus Clientes?	119

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ANEXO 1	139
ANEXO 2	140
ANEXO 3	145



ANEXO 4	146
ANEXO 5	147
ANEXO 6	150
VIII. BIBLIOGRAFÍA	155
ÍNDICE DE FIGURAS	157
GLOSARIO DE TÉRMINOS	159



E

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro del Instituto Mexicano del Petróleo ha visto reducir su posicionamiento en el mercado de los servicios de capacitación y servicios técnicos de consultoría en Pemex Gas y Petroquímica Básica.

En este estudio se realiza un análisis de las causas que inciden en esa pérdida de mercado y las posibles soluciones que le permitan su recuperación.

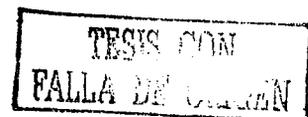
Se revisa el proceso de capacitación establecido entre el Instituto Mexicano del Petróleo y Petróleos Mexicanos, para identificar las etapas en que está comprendido y así, de acuerdo a la metodología empleada; utilizando niveles de desagregación ubicar los "cuellos de botella" que repercuten en la pérdida de posicionamiento.

Asimismo se destaca la importancia que reviste la consultoría como un proceso a través del cual la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro puede penetrar no solamente en esta Subsidiaria de Petróleos Mexicanos sino también en la paraestatal completa.

El desarrollo del factor humano y el diseño de nuevos productos son fundamentales para la permanencia y crecimiento de las organizaciones, buscar estrategias encaminadas al logro de este objetivo es tarea de cada día de las áreas de la alta dirección, por lo que en esta investigación se propone la estructura del proceso de consultoría y el perfil del personal que pueda convertirse en consultor.

Desde este punto de vista se debe guiar y alentar en forma activa al personal para su formación en aquellas áreas en que la organización necesita personal cada vez más calificado y certificado que garanticen alcanzar las metas fijadas en el Plan Estratégico.

F



RESUMEN CAPITULAR

1. ANTECEDENTES

El capítulo presenta la evolución de la unidad de negocio de capacitación en el IMP, desde su creación hace más de 35 años. Como han ido modificándose en su estructura para responder al desarrollo de PEMEX, tomando en cuenta aspectos de diversa naturaleza, sobre todo aquéllos que influyen en la toma de decisiones pasando por la segmentación de sus funciones que son necesarias para la elaboración de sus planes operativos y estratégicos.

2. MARCOS DE REFERENCIA DE LA CAPACITACIÓN

En este capítulo se lleva a cabo un análisis de los documentos que norman la capacitación en nuestro país. Se hará una revisión de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal del Trabajo, la Ley de Profesiones entre otros. Así como también los documentos que marcan la normatividad existente entre el IMP y PEMEX, para formalizar la relación de trabajo entre ambas instituciones. Entre los documentos se encuentran el Decreto de Creación del IMP, los Convenios 3,4 y 5 relativos a servicios de capacitación firmados en 1965 y el Convenio Marco Institucional para la Prestación de Servicios identificados con el número 2924 que a partir de junio de 1999 rige con sus contratos específicos por Subsidiaria, hasta el actual Contrato Abierto para Servicios de Capacitación que son utilizados a partir del 2001.

También se analiza el esquema del Proceso de Capacitación que se aplica en los Programas de Capacitación que se tienen con PEMEX, así como las Políticas y Lineamientos del mismo. Se identificarán aquellas Consultorías que empresas nacionales o extranjeras se hayan aplicado en PG y PB.

Al considerar la capacitación como un proceso dinámico, su análisis se relaciona con la evolución de la teoría administrativa y de la concepción del potencial humano por lo que se toma en cuenta las organizaciones que a principio del siglo pasado ponían énfasis en la producción, aquellas cuyo énfasis era en las personas, y aquellas otras cuya concepción integral se da entre el hombre, el trabajo y la organización.

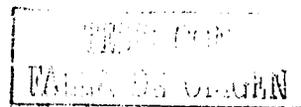
Asimismo se toma como referencia el enfoque de la teoría de sistemas para aplicarlo en el desarrollo organizacional dando como resultado sistemas sociotécnicos que permiten el estudio de la organización considerando a ésta como un todo en constante evolución.

3. MARCO CONTEXTUAL DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE CAPACITACIÓN

En este punto se explica la actual estructura organizacional del IMP, la que a poco tiempo de su implantación observa diferencias entre lo estructural, funcional y operativo en las cuatro plataformas fundamentales en que se ha segmentado la responsabilidad operativa y que está enfocada a una armónica interacción entre los órganos que la forman.

Se revisa la filosofía corporativa de la Dirección Ejecutiva de Capacitación, mencionado la Misión, Visión, Objetivos y Lineamientos Estratégicos. La composición de la Unidad de

G



Negocios de Capacitación en la Región Centro, iniciando por su Estructura Organizacional, Productos y Servicios que ofrece a PEMEX, un análisis de su entorno y diagnóstico interno, Comparativo Programático de Facturación en los últimos seis años, Estrategias de la Región en cuanto a ingresos y servicios, Descripción del posicionamiento actual de sus productos y servicios del planteamiento estratégico para el mismo en el 2006, y la descripción de la problemática existente que requiere una solución inmediata.

4. UNIDAD DE NEGOCIO DE CAPACITACIÓN EN LA REGIÓN CENTRO

En este capítulo se describe la Unidad de Negocio de Capacitación de la Región Centro desde su creación hasta nuestros días. Las transformaciones y reorganizaciones que ha tenido en su desarrollo histórico. La importancia estratégica que tiene debido a que atiende a las cuatro subsidiarias de Pemex, además de atender al Centro Administrativo en el que se conglomeran la mayor cantidad de profesionistas y por consecuencia donde pueden surgir los programas de capacitación y consultoría que estandaricen los procesos y procedimientos de trabajo derivado de la organización matricial que tiene Pemex.

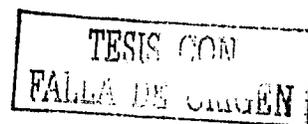
5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DEL CASO PRÁCTICO

Para empezar se presenta la relación de la problemática que existe actualmente en la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro de los servicios que ofrece a PEMEX para desarrollar al factor humano, la que se deriva de una alta competitividad ya que al ubicarse en el Distrito Federal se enfrenta al concurso con otras empresas de consultoría, Instituciones de Educación Superior, que cuentan con mayor infraestructura y que su ejercicio presupuestal le facilita la negociación en cuanto a precio y volumen, lo que ocasiona que el IMP pierda su posicionamiento que por años había tenido.

El desarrollo de este caso práctico plantea la posibilidad para que la organización diversifique sus productos y servicios y tome en cuenta la consultoría como un nicho de mercado que no ha sido aprovechado para penetrar en el ámbito de PEMEX.

De acuerdo a la disminución en la facturación de los servicios de capacitación y consultoría en años anteriores y debido a que la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro del IMP no cuenta con personal capacitado, el caso práctico persigue los siguientes objetivos:

H



OBJETIVO GENERAL

- ◆ Recuperar el posicionamiento del mercado de los servicios de Capacitación y Consultoría de Pemex Gas y Petroquímica Básica a través de la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro del Instituto Mexicano del Petróleo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ◆ Establecer el perfil del profesional de la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro en el proceso de Consultoría para la recuperación de los servicios de Capacitación y Consultoría de Pemex Gas y Petroquímica Básica.
- ◆ Establecer los procedimientos del proceso de consultoría de la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro del IMP para la recuperación de los servicios de Capacitación y Consultoría de Pemex Gas y Petroquímica Básica.
- ◆ Identificar las causas que originan la pérdida de posicionamiento en el mercado de los servicios de Capacitación y Consultoría de Pemex Gas y Petroquímica Básica y sus posibles soluciones

También se aplican las experiencias de las consultorías en las que se ha intervenido utilizando las herramientas metodológicas que para ello existen.

En este capítulo se describe como se va a llevar a cabo el caso práctico. Cual será la metodología que se utilizará para efectuar la investigación documental, cuáles serán las fuentes primarias y secundarias que se revisarán, la forma en que se realizará la investigación de campo y las áreas que se visitarán, cual será el cuestionario que se aplicará, la determinación de la población, el cronograma de visitas, la recopilación de datos así como su procesamiento y la presentación de los resultados obtenidos.

Se respeta la confidencialidad de la información cuando el caso así lo requiera, indicándose las fuentes reales que la proporcionen.

6. PROPUESTA DEL PROCESO DE CONSULTORÍA

En este capítulo se explica el proceso de consultoría que el IMP ha aplicado en PEMEX. Se inicia explicando la importancia que la consultoría ha cobrado en años recientes dentro de las empresas como una parte importante del proceso de capacitación. Posteriormente se entra a la conceptualización de sistema, consultoría y capacitación ubicándolas en el análisis de sistemas, continuando con los antecedentes de la consultoría y su importancia para PEMEX, considerándola factor destacado en el marco de la globalización económica que tiene la paraestatal.

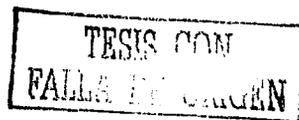
Para una mayor descripción del proceso de consultoría se marcan los objetivos de este proceso, sus características, las fases que la comprenden, los tipos de consultoría que hay, el perfil del consultor que debe tener el profesional de la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro que tendrá estas funciones. Un aspecto muy destacado en

este proceso es lo que el cliente espera del consultor y como influye en el mejoramiento del factor humano de las áreas en que se aplica.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este apartado se exponen las conclusiones y recomendaciones que el caso práctico aportó y que pueden aplicarse en la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro para que contribuyan a la implantación del proceso de consultoría como una parte esencial dentro de los servicios y productos que puede ofrecer para la recuperación del mercado de capacitación que representa PEMEX. Se exponen las bondades de la consultoría como una práctica que el Instituto debe considerar para ampliar su mercado.

I



I. ANTECEDENTES

El Instituto Mexicano del Petróleo (IMP), organismo público descentralizado del Gobierno Federal, sectorizado en la Secretaría de Energía, se creó el 23 de agosto de 1965 como consecuencia de la transformación industrial del país y de la necesidad de hacer frente a la dependencia tecnológica del extranjero relacionada con la industria petrolera, petroquímica básica, petroquímica derivada y química.

El IMP nació por iniciativa del entonces Director de Petróleos Mexicanos, Jesús Reyes Heróles, quien reconoció que la planeación y el desarrollo de la industria petrolera deberían ser congruentes con las necesidades de una economía mixta y planteó al presidente Gustavo Díaz Ordaz la urgencia de fomentar la investigación petrolera y formar recursos humanos que impulsaran el desarrollo de tecnología propia.

Durante esta administración se aprobó el decreto publicado en el diario oficial, en el cuál se establecen como objetivos fundamentales crear programas de investigación científica básica y aplicada, formar investigadores, desarrollar tecnologías aplicables a la industria, y capacitar personal en todos los niveles.

Los regímenes presidenciales posteriores promovieron en diferentes facetas el arranque industrial del país, impulsando la explotación de nuestras reservas petroleras y ampliando y desarrollando las instalaciones y plantas industriales de Petróleos Mexicanos como palanca para contribuir al desarrollo económico y social del país.

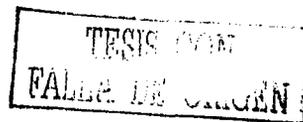
Como respuesta a los elevados pagos que el país hacía por importación de tecnología el gobierno mexicano tomó varias iniciativas entre ellas una de las más importantes fue la creación del Instituto Mexicano del Petróleo (IMP) como un centro de investigación y desarrollo para el sector petrolero. Es decir que el gobierno con la creación de instituciones de investigación como el IMP buscaba disminuir la dependencia que se tenía en materia de tecnología con otros países.

Definidos los programas y avanzada la construcción de las instalaciones, fue nombrado como primer Director General Javier Barros Sierra, quién tomó posesión el 31 de Enero de 1966, fecha en la que se instaló también el consejo, presidido por Reyes Heróles.

Al tomar posesión, definió como aspectos o ramas de la actividad de este centro la investigación en geología, geofísica, ingeniería petrolera, transporte, distribución de hidrocarburos, economía petrolera, química, refinación, petroquímica, diseño de equipo mecánico, electrónico, maquinaria, y electrónica aplicada.

En 1966, Barros Sierra fue nombrado rector de la UNAM, por lo que Antonio Dovalí Jaime se convirtió en el segundo Director General del IMP, cargo que ocupó hasta 1970.

Bajo la dirección de Dovalí Jaime, en el IMP se elaboró un plan a largo plazo de la industria petrolera y petroquímica básica y se decidió establecer, a partir de 1969, las Representaciones de Zona, primero en Tampico, luego en Salamanca, Poza Rica y Coatzacoalcos. De esta forma, los primeros frutos de la investigación petrolera así como el de la capacitación primero y posteriormente con el desarrollo profesional se extendiera a otros puntos de la República.



El inicio de las actividades del Instituto se propició con la participación de un grupo de profesionistas destacados de Pemex que contaban, además de gran capacidad técnica, con amplio conocimiento de la industria petrolera, y con un conjunto de investigadores del sector académico con vasta experiencia en el desarrollo de proyectos de investigación científica, pero sin la debida planeación conjunta de sus esfuerzos en materia tecnológica.

De esta manera se formaron grupos de geólogos, geofísicos, matemáticos, físicos, químicos, electrónicos e ingenieros petroleros y químicos, entre otros especialistas, que en colaboración con colegas conocedores de los problemas centrales de las industrias petrolera, petroquímica y química, comenzaron a definir las áreas o temas en que era conveniente desarrollar esfuerzos para apoyar las actividades de la industria y adelantar sus posibles demandas tecnológicas.

Asimismo, se creó una amplia estructura para capacitar a los trabajadores y establecer programas para la formación académica y de actualización profesional, tanto del personal de Pemex como del propio Instituto. Ha sido una preocupación constante en las actividades del Instituto, coadyuvar al uso de derivados, contribuyendo a la racional y eficiente preservación del medio ambiente.

El Instituto inició sus operaciones en cuatro edificios (tres con laboratorios y uno administrativo) y una nave de incipientes talleres. Actualmente se cuenta, en la sede principal, con 33 edificios (20 con laboratorios, cuatro naves de plantas piloto y talleres y una torre administrativa), y en el Conjunto de La Reforma, en el estado de Hidalgo, con tres naves industriales de laboratorios.

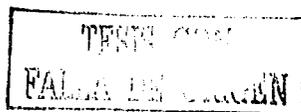
Además, se cuenta con cuatro Direcciones Regionales, que comprenden 32 centros de capacitación, oficinas y laboratorios de otras dependencias del Instituto, con el fin de servir a Pemex en las zonas petroleras más importantes.

La entidad inició sus actividades con 300 personas, técnicos que provenían de diferentes dependencias de Pemex e investigadores de diversas instituciones del sector educativo. Debido a las demandas de proyectos y servicios solicitados por Pemex, el personal llegó a alcanzar en el año de 1987 la cantidad de 6 mil efectivos.

Durante este tiempo y como resultado de las diferentes reestructuraciones que ha tenido el Instituto, se requirió de una mayor sistematización y automatización de los procesos administrativos, tanto en lo referente al ordenamiento de la información interna para el control y la toma de decisiones, como para la demanda de información de las diferentes secretarías de estado del gobierno federal.

En el proceso de reestructuración reciente de Petróleos Mexicanos, el IMP ha procedido a adecuar su organización y aquellos procesos administrativos y servicios que se deben proporcionar interna y externamente. Asimismo, se inició un redimensionamiento racional de los activos del Instituto, contándose actualmente con una plantilla de 4,300 empleados.

Crear y actualizar la capacidad de la Institución, a fin de generar los conocimientos requeridos para incrementar la competitividad y rentabilidad de Petróleos Mexicanos y aumentar el acervo tecnológico propio, ha sido una permanente preocupación de quienes han cuidado la planeación estratégica del IMP, basados en teorías administrativas modernas.



Las experiencias adquiridas por el IMP, a lo largo de más de 30 años de apoyo a PEMEX y a la industria nacional, conjuntamente con una mayor atención a sus objetivos primordiales - investigar, innovar y desarrollar -, pretenden contribuir a superar los niveles de competitividad y rentabilidad de Petróleos Mexicanos.

Los orígenes de la actual gerencia de capacitación Delegación Regional Zona Centro se dan en 1967 cuando inician los programas de capacitación en las zonas foráneas.

El centro de Capacitación IMP - Salamanca fue el primero en iniciar actividades el 18 de marzo de 1968 atendiendo las necesidades de capacitación de la Refinería "Antonio M. Amor", la Unidad Petroquímica Salamanca, el Centro Embarcador y la Agencia de Ventas.

Con Bruno Mascanzoni, Director General de 1971 a 1977, se propició el desarrollo científico y tecnológico en diversas áreas de la industria petrolera. El IMP comenzó el registro de sus primeras patentes, alcanzó la comercialización de sus primeros resultados e inició proyectos mancomunados con empresas extranjeras y en materia de capacitación se creó el centro de capacitación IMP - Tula en 1975 para dar servicio prioritariamente a la Refinería "Miguel Hidalgo".

A fin de apoyar los programas de capacitación de la gerencia comercial Valle de México y de sus plantas y terminales de ventas de la ciudad de México (Barranca de Muerto, Añil y la Comercial del Valle de México) se crea en 1976 el centro IMP - ALTACE cuyo nombre cambió posteriormente a IMP - Valle de México, en ese mismo año surgen los centros de capacitación Atzacapotzalco y Venta de Carpio (todos estos centros) actualmente están fuera de operación.

Durante la administración de Agustín Straffon Arteaga (1977-1981), se acordó que las entidades de la administración pública paraestatal se agrupara por sectores, con el fin de que sus relaciones con el ejecutivo federal se realizaran mediante una secretaría de estado o departamento administrativo. El IMP quedó agrupado en el sector industrial mediante la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, hoy Secretaría de Energía.

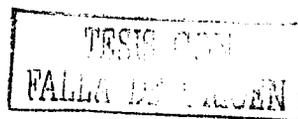
Con el propósito de una mejor atención el personal del centro administrativo de Petróleos Mexicanos en la Ciudad de México, que hasta 1976 se operaba desde el IMP sede, se crea en 1977 el centro de capacitación IMP- Oficinas Centrales, cuya responsabilidad es atender las necesidades de capacitación de las hoy cinco subsidiarias: Exploración-Producción, Refinación, Gas y Petroquímica Básica, Petroquímica Secundaria y el Corporativo.

En ese mismo año inicia la Coordinación Zona Centro con sede en Poza Rica, Ver., y en mayo de 1978 pasa a formar parte de la nueva Zona Centro.

Bajo la Dirección de José Luis García Luna (1982-1988), se inició la descentralización de sus actividades hacia otros puntos del país.

En 1985 la zona centro cambia de denominación a zona altiplano, con residencia en Oficinas Centrales de la Ciudad de México.

Fernando Manzanilla Sevilla se convirtió en el sexto Director General del IMP (1988-1992), además de ser pionero del instituto y funcionario de Pemex era un profesional reconocido por su autoridad técnica en materia petrolera.



En 1991 a raíz del cambio de zonas a gerencias, desaparece la zona altiplano y se crea la coordinación de capacitación área metropolitana con los centros: IMP - Oficinas Centrales, ALTACE, Centro de Desarrollo de Ejecutivos el Chico, Hgo. (incorporado al Gobierno del Estado de Hidalgo en 1988) y Venta de Carpio.

La nueva estructura de Pemex dio pauta al IMP para delinear otras actividades de investigación y desarrollo de tecnología.

Con Víctor Manuel Alcérreca Sánchez como Director General (1992-1995) en 1993 se agregan a la Coordinación el Centro IMP Guadalajara, creado en 1988 para atender la zona occidente y el Centro IMP - San Martín Texmelucan, creado en 1991 que da los servicios de capacitación al Complejo Petroquímico Independencia y se crea la Subdirección General de Capacitación y Servicios Técnicos.

A partir de 1994, se contempló una nueva organización estructurada por unidades de negocio, para fortalecer diversas áreas de investigación. Con base en la reestructuración del IMP en diciembre de 1995, la gerencia se transforma en la Representación Zona Centro, a la que se le agregan las funciones de consultoría.

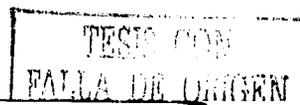
Francisco Barnés de Castro (1995-1996), promovió el mejoramiento de la calidad de los recursos humanos y el desarrollo de los proyectos de investigación; se crean cuatro Representaciones Foráneas. En 1997, Barnés de Castro toma posesión como rector de la UNAM y Gustavo A. Chapela Castañares asume el reto de dar continuidad a las actividades de sus antecesores.

El 1 de Noviembre de 1998 en sesión ordinaria CXXXIII el H. Consejo Directivo del IMP aprobó la estructura orgánica del IMP, la cuál fue registrada y autorizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, según notificación de la Secretaría de Energía 410.0.059/99, quedando integrada por ocho Subdirecciones, cinco Delegaciones Regionales, la Contraloría Interna, la Gerencia Jurídica y la Gerencia de Comunicación y Relaciones Públicas.

Se crea la Delegación Regional correspondiente a Dos Bocas, asimismo, la Coordinación de Investigación y Planeación se transforma en Subdirección de Investigación y Tecnología. Se transforman y fortalecen la Coordinación de Promoción y Relaciones y la Coordinación de Proyectos Especiales, a fin de crear la Subdirección de Comercialización y la Subdirección de Planeación y Desarrollo Institucional, respectivamente, permitiendo así garantizar la planeación, ejecución y supervisión de procesos horizontales e institucionales de investigación y Desarrollo Tecnológico, Comercialización y Desarrollo Institucional.

Esta nueva estructura de organización está orientada principalmente a reforzar el proceso de desconcentración hacia las zonas operativas y dotarlas de mayor autonomía de gestión, lo que permitirá conseguir la alineación tecnológica y operacional con Pemex para el otorgamiento de servicios de ingeniería, y fortalecer las actividades de investigación y desarrollo tecnológico, mediante un esquema ágil de administración en la Sede que apoye y coordine los grupos horizontales que las realizan.

A partir de 1999 se crean las cuatro Delegaciones Regionales y surge la actual gerencia de capacitación de la Delegación Regional Zona Centro con la incorporación de los centros: Minatitlán, Salina Cruz, Cosoleacaque, Cangrejera, Pajaritos, Morelos y



Veracruz. En febrero del 2000 esta gerencia forma parte de la Dirección Ejecutiva de Capacitación y desde entonces regresa a la estructura anterior.

El IMP adquiere la herramienta SAP/R3 y con la puesta en marcha del Sistema Integral de Información del IMP (SIIMP), se impulsa una nueva forma de trabajo con el enfoque de la administración de proyectos, la que trae consigo la agilización de todos los trámites administrativos y de gestión a contar de 1999.

El 21 de julio de 2000, el IMP es reconocido como el primer centro público de investigación en nuestro país. (Modificación al Decreto de Creación). Ver anexo.

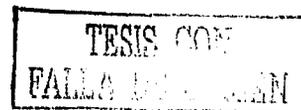
En el mismo año, el Instituto Mexicano del Petróleo logra la certificación del sistema de calidad del proceso "Proporcionar Soluciones de Capacitación" bajo la Norma ISO-9000: 2001 a través de la firma certificadora KPMG.

A más de 37 años de su creación, el IMP ahora está integrado por una planta de cerca de 4 600 trabajadores y tiene 122 laboratorios en sus instalaciones sede y seis más en el parque industrial La Reforma, Hgo.; seis más en el Desarrollo Industrial de Cactus, Chis., tres en Dos Bocas, Tab., y dos en Poza Rica, Ver.; cuatro en Ciudad del Carmen, Camp.; y dos en Ciudad Madero, Tam., con lo que mantiene el liderazgo en materia de investigación petrolera y de formación de recursos humanos.

La estructura orgánica del Instituto Mexicano del Petróleo, quedó integrada en el ámbito central por: la Dirección General, 9 Direcciones Ejecutivas y 1 Contraloría Interna, 39 Gerencias, 3 Subcontralorías, 5 Divisiones, 7 Departamentos; en el ámbito regional por 4 Delegaciones Regionales y 24 Gerencias. Cambian de Denominación las Subdirecciones a Direcciones Ejecutivas; se crean dos Direcciones Ejecutivas, la Técnica y la de Capacitación; Se suprime la Delegación Regional Dos Bocas.

Esta nueva estructura de organización está orientada preferentemente para mejorar sustancialmente la atención al cliente; estandarizando la ejecución de proyectos por soluciones, independientemente de la ubicación geográfica del personal, se formaliza el reconocimiento de las competencias institucionales y se fortalece la investigación y el desarrollo de tecnología, además de alinear las investigaciones y actividades a las necesidades estratégicas de la industria petrolera nacional.

A partir de este año el IMP pretende recuperar y fortalecer los servicios de capacitación con calidad certificada en donde Petróleos Mexicanos los requiere, para garantizar un mayor impacto en su desempeño tecnológico.



II. MARCOS DE REFERENCIA DE LA CAPACITACIÓN.

2.1 MARCO TEÓRICO

Para comprender el proceso evolutivo que ha tenido la capacitación, es necesario conocer sus antecedentes ya que el fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo.

El proceso de enseñanza aprendizaje, eje de toda acción educativa y entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos, el interés del hombre de las cavernas, radicó en transmitir los conocimientos y habilidades obtenidas en sus experiencias vividas. Como prueba tenemos la aparición del lenguaje gráfico, después fonético y finalmente la combinación de ambos.

En las civilizaciones antiguas, como Egipto y Babilonia, la capacitación era organizada para mantener una cantidad adecuada de artesanos. Las leyes del código de Hammurabi hacían referencia a la petición para que los artesanos enseñaran sus artes a jóvenes. En Roma algunos artesanos eran esclavos, posteriormente se organizaban con el propósito de mantener activas las normas de sus artes y oficios.

En el siglo XII, con la creación de gremios y artesanos, éstos supervisaban y aseguraban la destreza y capacitación de cada uno de los recién integrados supervisando la calidad, herramientas y métodos de trabajo y regulando las condiciones de empleo de cada grupo de artesanos de una Ciudad. Los gremios eran controlados por el maestro artesano, y los recién llegados se integraban después de un período de capacitación como aprendices, el cual duraba de 5 a 7 años.

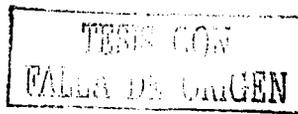
Durante la revolución industrial, la capacitación tiene un desarrollo acelerado debido al avance tecnológico que existía, lo cual genera la necesidad de producir mano de obra especializada y dirigentes organizacionales de primera. En esta época aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas eran lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

Para el año de 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como "Método de los cuatro pasos" o Herbartian¹, que consiste en: mostrar, decir, hacer, comprobar.

Dos guerras sufridas en el siglo pasado dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de acción humana, especialmente de la Industria. En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor de entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia.

Particularmente en el caso de nuestro país, hace aproximadamente 40 años que formalmente las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y al entrenamiento. Sin embargo sus indicios también se pueden observar ya desde las culturas prehispánicas, ya que en ella se tenía gran interés por la preparación y la educación en las diferentes artes y oficios que desarrollaban. Posteriormente en la época de la colonia los frailes y los franciscanos empezaron a capacitar a los indígenas con el objeto de mejorar sus artes y oficios, incluso enseñándoles nuevas actividades y tareas.

¹ Siliceo Alfonso. *"Capacitación y Desarrollo de Personal"*. México. Edit. Limusa, 1976



Durante la época del maximato, se sigue mostrando interés por preparar al trabajador aunque de una manera más superficial. A la muerte de Maximiliano los trabajadores mexicanos se unificaron y en 1872 formaron agrupaciones tales como el denominado Gran Círculo Obrero, donde se propagaban los derechos y obligaciones de los trabajadores referentes a las artes y oficios. En el periodo de Porfirio Díaz se da una gran evolución en la industria y el comercio, con ello la creciente necesidad de preparar a los trabajadores y patrones, así en 1900 surge una serie de leyes en materia laboral en toda la República.

En nuestro país, se tienen antecedentes de una estructura aplicada de capacitación. Las organizaciones le dieron gran importancia al desarrollo de su personal, realizando la capacitación en forma individual a través del análisis y diseño de cursos a personal preseleccionado sin existir aún una programación.

Estas leyes no definían la capacitación en sí, pero se preocupaban por la educación del personal a nivel obrero, sin embargo ello ocasionó problemas e incertidumbre jurídica a nivel nacional, por lo cual en 1924 se propuso la reforma electoral donde se facultaba al gobierno federal el legislar en materia de trabajo, la obligación patronal de proporcionar capacitación a los trabajadores.

En 1976 ocurren una serie de movimientos donde destacan la coordinación de la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y se le otorga al Instituto Mexicano del Petróleo el registro como primera unidad capacitadora.

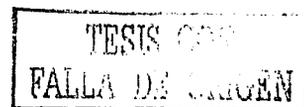
En 1977 se adiciona la fracción XIII al artículo 123 constitucional, con el fin de convertir la capacitación en un derecho obrero.

Así en 1978 se da el carácter constitucional, mencionando que todas las organizaciones sin importar su actividad, deberán impartir capacitación o adiestramiento para el trabajo de acuerdo a los planes y programas aprobados por dicha ley. En 1991 se publica el Programa Nacional de Capacitación y Productividad correspondiente al periodo 1991-1994 en el Diario Oficial de la Federación.

En ese sentido, la capacitación se ocupa de la preparación teórica (conocimientos) para resolver problemas, mientras que el adiestramiento se refiere a desarrollar habilidades y destrezas en un oficio.

Adicionalmente es importante citar para efectos de este trabajo, que en Agosto de 1995 por Acuerdo de las Secretarías de Educación Pública y de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social se da origen al Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) con participación tripartita del Sector Social, Empresarial y Público, teniendo como objetivos:

- Organizar los Sistemas Normalizados y de Certificación de Competencia Laboral.
- Fomentar la definición de normas de competencia.
- Orientar los trabajos de los Comités de Normalización.
- Promover y apoyar financieramente el desarrollo y aplicación de los Sistemas.
- Coordinar el marco normativo aplicable a los organismos certificadores y de evaluación.



En Septiembre del 2000 el CONOCER publicó la Norma Técnica de Competencia Laboral para la "Impartición de cursos de Capacitación", y en Abril del 2002 modifica la Norma anterior y aprueba la de "Diseño e Impartición de cursos de Capacitación", vigente a la fecha.

Asimismo a partir de Septiembre del 2000 también se cuenta con la norma "Administración de la Capacitación", ambas normas fueron desarrolladas dentro del CONOCER por el Comité de Normalización de Competencia Laboral de Administración de Recursos Humanos.

Por otro lado y también en el marco de los principios educativos se tienen las teorías del aprendizaje en donde actualmente existen más de setenta teorías, sin embargo Hilgard² presenta la clasificación en tres grupos de teorías fundamentales:

A) Teorías Conductistas o Asociacionistas o Modelo Elemental.

Se les conoce también como mecanicistas o de Estímulo –Respuesta. Considera que los aprendices inexpertos que responden a estímulos en forma insegura y automática. Una respuesta específica se conecta a un estímulo específico cuando es recompensada. En esta situación el estímulo, está bajo el control del mentor y en gran medida la respuesta, pues lo que tiene que hacer es conectar la respuesta y el estímulo con una recompensa.

B) Teorías Cognoscitivas o Racionales o Gestáltica o Modelo Holístico.

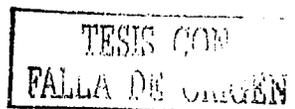
La teoría cognoscitiva propone que la organización del conocimiento debe ser la preocupación esencial para que la dirección de simple a complejo no vaya de partes arbitrarias y sin significado a totalidades significativas, los rasgos perceptuales de los problemas son condiciones importantes del aprendizaje en relación entre fondo y figura, señales direccionales, secuencia e interrelación. Se les conoce como racionales ya que están basadas en la capacidad de razonamiento, como gestálticas o de la conformación de un todo significativo o estructuralista ya que el conocimiento se obtiene a través de una trilogía constituida por la percepción (que derivan en sensaciones), el pensamiento (en imágenes) y la emoción (en afectos).

C) Teorías Humanísticas o Significativas.

Estos teóricos piensan que el enfoque en el desarrollo cognitivo, es demasiado estrecho para explicar el aprendizaje. Amplían la percepción del potencial humano mediante la sustitución de la imagen del hombre como un receptor reactivo y pasivo con la de un ser reflexivo, autónomo, activo y curioso.

La importancia de esta teoría, considera que el aprendizaje es significativo cuando el sujeto se pone en contacto con el objeto de estudio, interactúa con él, lo incorpora a su experiencia anterior y es capaz de transferir lo aprendido a situaciones nuevas. La organización de motivos y valores del individuo es relevante o significativo, el individuo capta aquello que le es útil, que le dice algo y puede poner en práctica, valora los conocimientos y experiencias previas, la cultura a la cual pertenece y los procesos grupales influyen en el aprendizaje.

² Hilgard, E.R. y G.H. Bower. "Teorías del Aprendizaje". New York, 1966. Appleton – Century – Crofts.



2.2 MARCO CONCEPTUAL

Alfonso Siliceo en su Libro "Capacitación y Desarrollo de Personal"³ define que "La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de colaborador".

Por lo anterior y en el mismo marco de la empresa, la capacitación tiene dos razones de ser: la satisfacción de las necesidades presentes que requiere la empresa que tenga su personal basadas en conocimientos, actitudes y/o competencias y la previsión de situaciones futuras que deben resolverse con anticipación.

Siendo el diagnóstico de necesidades la primera fase de todo proceso de capacitación ya que aquí es donde se deben identificar los requerimientos reales, las brechas que se tienen para alcanzar un fin determinado y que son el insumo para la formulación de un plan, programa ó evento educativo.

Dentro del mismo proceso educacional, el profesional que lleva a cabo la facilitación para la transmisión y aplicación de los conocimientos definidos durante el diagnóstico es el instructor, figura que cobra gran relevancia ya que tiene la responsabilidad de provocar en el participante el cambio esperado y propuesto en el objetivo fijado como principio a la acción particular de capacitación.

Todo profesional dedicado a la instrucción para adultos debe considerar que éstos, tienen necesidades y experiencias especiales que es necesario tomar en cuenta cuando se preparan y conducen programas de aprendizaje para ellos, ya que generalmente hay un gran interés por aprender y más aún si es dentro del medio laboral ya que puede representar la oportunidad de un nuevo puesto, la actualización de una técnica o cualquier motivador que para lograrlo es indispensable realizar una acción de capacitación.

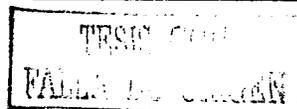
El término con el que se designa al estudio y aplicación de la Educación de los Adultos es Andragogía, derivada de las palabras griegas ANERE= Adulto y AGOCUS=Conductor de la Enseñanza.

Malcolm S. Knowles, Elwood F. Holton III y Richard A. Swanson en su obra "Andragogía"⁴. El Aprendizaje de los Adultos" destacan que la Andragogía: es un conjunto de principios fundamentales sobre el aprendizaje de adultos que se aplica a todas las situaciones de tal aprendizaje, su modelo de Andragogía en la práctica se compone de seis puntos:

1. La necesidad de saber del alumno: porqué, qué, cómo
2. El concepto personal del alumno: autónomo, autodirigido
3. La experiencia previa del alumno: recursos, modelos mentales
4. La disposición para aprender: relacionada con la vida, tarea de desarrollo
5. La inclinación al aprendizaje: centrado en problemas, contextual y

³ Siliceo Alfonso. "Capacitación y Desarrollo de Personal". México. Editorial Limusa. 1976

⁴ Knowles Malcolm S., Holton F. Elwood III y Swanson A. Richard. "Andragogía: Aprendizaje de los adultos". Oxford University Press México; 2001



6. La motivación para aprender: valor intrínseco, beneficio personal

Hay otros factores que afectan el aprendizaje de adultos en cualquier situación y que hacen que los alumnos se alejen ó se acerquen a los principios citados anteriormente, tales factores son: las diferencias propias de los alumnos en cuanto a lo individual, situacional y en relación con la materia, así como las metas y propósitos del aprendizaje orientados a un crecimiento individual, social o institucional. La andragogía funciona mejor en la práctica cuando se adapta a las peculiaridades de los alumnos y la situación de aprendizaje.

En relación a la Educación de Adultos Reza Trosino en sus obras el "ABC del Instructor" y el "ABC del Administrador" presenta los conceptos siguientes:

Los adultos desean aprender ya que tienen una enorme sed de conocimiento y con esta ventaja a favor del instructor, pueden obtenerse resultados sorprendentes en el proceso de aprendizaje.

Aprenden mejor cuando tienen necesidad de aprender.

Aprenden mejor con la práctica.

Aprenden sobre los conocimientos y experiencias que ya poseen

Aprenden con procesos no formales de capacitación, no con procesos educativos tradicionales. En este sentido es pertinente que el instructor se documente acerca de la existencia de todas estas posibilidades y las utilice en sus presentaciones cotidianas.

El mismo autor señala como características de la Educación de Adultos las siguientes:

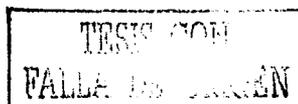
Concepto de sí mismo. El adulto tiene un concepto muy claro de su existencia.

La Experiencia. En este sentido, el instructor debe saber aprovechar todo este cúmulo de experiencias en beneficio del aprendizaje de sus participantes.

Dirección del Aprendizaje. De ahí que es imprescindible saber estas etapas: *adultez temprana* de los 18 a los 30 años; *adultez media* de los 30 a los 55 años; y *madurez tardía* de los 55 años en adelante. Para cada grupo en particular deberán buscarse las maneras adecuadas para alcanzar los objetivos instruccionales.

Valoración del tiempo. El adulto que participa en un evento tiene expectativas claras acerca del mismo, por lo tanto no le gusta perder el tiempo en temas que sean intrascendentes.

La aplicación de la educación de adultos o capacitación presenta diferencias con la educación escolarizada en cuanto a los objetivos que con ella se desean alcanzar, los procedimientos, técnicas y métodos utilizados, la manera de evaluar los resultados y la forma de percibir el proceso de enseñanza aprendizaje como ya se mencionó.



EDUCACIÓN DE ADULTOS

Pretende metas organizacionales e individuales.

Aplicación inmediata de lo aprendido.

Produce beneficio personal y organizacional.

Utiliza una gran cantidad de métodos, los conocimientos son concretos y se dirigen a situaciones específicas.

El aprendizaje está basado en experiencias vivenciales.

La evaluación se basa en objetivos instruccionales, medición de conductas observables.

Los participantes están conscientes del proceso educativo.

Se estimula la cooperación entre los participantes.

El tiempo de enseñanza-aprendizaje es corto.

EDUCACIÓN ESCOLARIZADA

Aspira a lograr aprendizaje para el desarrollo académico.

Aplicación y utilización de los conocimientos a mediano y largo plazo.

Produce beneficios personales.

Regularmente se basa en técnicas expositivas y la transmisión de conocimientos es generalizada.

Se enfoca en la mayoría de las ocasiones a situaciones hipotéticas, es memorístico.

La evaluación se hace con objetivos educativos, medición basada en calificaciones.

Los alumnos generalmente no están conscientes de la utilidad del proceso educativo.

Se estimula la competencia entre los alumnos.

El tiempo de enseñanza-aprendizaje es largo.

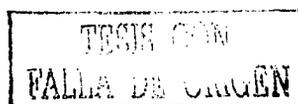
La capacitación, está conformada por una serie de actividades planeadas y sustentadas en la búsqueda del desarrollo humano a través de la satisfacción de necesidades individuales y organizacionales. Para el logro de esas necesidades a través de la capacitación se requiere además de los principios educativos del uso de metodologías didácticas que permitan desarrollar los procesos formativos con la calidad que los adultos esperan.

No todas las personas aprenden de la misma forma, no existe una manera típica de aprender. Existen diferentes tipos de aprendizaje que varían según las características de los participantes, de sus expectativas, historia personal ó necesidades, del mismo modo cada persona habrá desarrollado un estilo personal para adquirir conocimientos.

Los diferentes estilos de aprendizaje pueden agruparse en tres formas fundamentales de acuerdo a la American Management Association – México.

1) Experimentación Activa

Las personas en quienes predomina este estilo, aprenden con mayor facilidad haciendo las cosas que se desea enseñarles. La experimentación activa en este sentido, responde más efectivamente a su carácter pragmático y a su deseo de actuar por ellas mismas. Lo propio de este aprendizaje es el sentido práctico.



2) Conceptualización Abstracta

Las personas que tienen este estilo en forma predominante, aprenden con mayor facilidad cuando se les presenta lo que se les va a enseñar desde un enfoque lógico y esencialmente racional. La conceptualización abstracta responde a un carácter analítico y evaluativo.

3) Experiencia Significativa

Este estilo responde a los individuos que se caracterizan por su capacidad de percepción de los fenómenos que se presentan a su alrededor. Las personas que han desarrollado este estilo como predominante, aprenden a sentir sus vivencias y a incorporar sus experiencias de manera que puede aprovecharlas en su vida. Por sus características, el pensamiento de estas personas está orientado más al presente que al análisis del pasado o del futuro. Este estilo de aprendizaje es muy favorable para revisar actitudes ó modificar determinados comportamientos.

Por otro lado es importante destacar los datos relevantes que sobre Educación de Adultos cita Reza Trosino en su obra.⁵

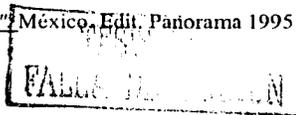
1. El ser humano aprende utilizando sus sentidos en la siguiente proporción:
83% a través de la vista
11% a través del oído
3.5% a través del olfato
1.5% a través del gusto
1 % a través del tacto
2. El éxito de un curso de capacitación, recae en un 80 por ciento en el facilitador o instructor.
3. El Research Institute of America obtuvo las siguientes conclusiones de las personas que escucharon una conferencia de dos horas:

TIEMPO TRANSCURRIDO	% OLVIDADO	% RETENIDO
30 MINUTOS	42	58
1 HORA	56	44
8 HORAS	64	36
1 DIA	66	34
2 DIAS	72	28
1 SEMANA	75	25

4. La American Managment Association utilizando ayudas audiovisuales en la enseñanza, obtuvo los siguientes resultados, una semana después del curso/evento.

Retenemos: 10% de lo que leemos
25% de lo que oímos (conferencias)
25% de lo que vemos (ayudas visuales)
50% de lo que vemos y oímos (conferencia con ayudas visuales)

⁵ Reza Trocino J. Carlos. *"El Administrador de la Capacitación"* México, Edit. Panorama 1995



5. De 500 capacitadores y representantes de despachos que fueron entrevistados durante los dos últimos años, el autor obtuvo los siguientes datos:

- El 85% proporciona cursos de capacitación relacionados con temas humanísticos.
- El 70% proporciona cursos de capacitación relacionados con temas administrativos.
- El 10% proporciona cursos relativos a temas técnicos.
- El 02% proporciona temas altamente especializados.
- El 40% proporciona temas relacionados con software para computadoras.
- El 07% proporciona cursos de idiomas.

Si se desea alcanzar los objetivos instruccionales de la capacitación, quien realice la actividad de facilitador del proceso enseñanza-aprendizaje ó instructor debe tener un perfil específico y poseer las competencias claramente identificadas para esta labor.

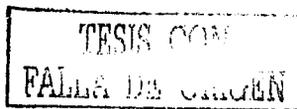
En este sentido la International Board of Standards for Training Performance and Instruction (IBSTPI) ha definido las siguientes competencias esenciales del Instructor:

- Analizar materiales del curso e información acerca del capacitando.
- Asegurar preparación del sitio instruccional.
- Establecer y mantener credibilidad como instructor.
- Administrar el ambiente de aprendizaje.
- Demostrar habilidades efectivas de comunicación.
- Demostrar habilidades efectivas de presentación.
- Demostrar habilidades efectivas y técnicas de cuestionamiento.
- Responder adecuadamente a las necesidades de los capacitandos, acerca de clarificación o retroalimentación.
- Proporcionar reforzamiento positivo e incentivos de motivación.
- Aplicar los métodos instruccionales adecuadamente.
- Utilizar los medios en forma efectiva.
- Evaluar el desempeño de los capacitandos.
- Evaluar la aplicación de la instrucción.
- Reportar información acerca de la evaluación.

Modelos de American Society Training for Development ASTD para la Excelencia

A través de un estudio presentado en Info-line en el mes de Marzo del 2001 la American Society Training for Development (ASTD) definió un modelo crítico para el campo del entrenamiento y el desarrollo, este modelo se puede utilizar como estándar del desempeño y desarrollo profesional. La lista siguiente producto de ese estudio, denota los 31 componentes esenciales del entrenamiento y desarrollo. Las competencias mostradas en *itálica* se asocian al papel del entrenador.

1. Conocimiento del Aprendizaje del Adulto.
2. *Habilidad de AV.*
3. Conocimiento de Desarrollo de Carrera.
4. *Habilidad para Identificación de Competencias.*



5. Manejo de la Computadora.
6. Habilidad para Análisis de Costo-Beneficio.
7. Habilidad de Asesoramiento.
8. Habilidad para la Reducción de Datos.
9. Habilidad para Delegar.
10. Habilidad para obtener Facilidades.
11. Habilidad de retroalimentación.
12. Habilidad de ver a Futuro.
13. Habilidad de procesos de Grupo.
14. Comprensión de la Industria.
15. Versatilidad Intelectual.
16. Habilidades de consulta en Biblioteca.
17. Habilidad de construcción de Modelos.
18. Habilidad de Negociación.
19. Habilidad de Preparación de Objetivos.
20. Entendimiento del Comportamiento de la Organización.
21. Entendimiento de la Organización.
22. Habilidades de Observación del Desempeño.
23. Comprensión del Campo de Personal / Recursos Humanos
24. Habilidades de Presentación.
25. Habilidad de Cuestionamiento.
26. Habilidad de Administración de Registros.
27. Versatilidad para Relacionarse.
28. Habilidades de Investigación.
29. Entendimiento del campo de entrenamiento y desarrollo.
30. Comprensión de Técnicas de Entrenamiento y Desarrollo.
31. Habilidades de Escritura.

- Modelos de ASTD para la Excelencia

Este estudio además permite identificar otras funciones como las del analista de necesidades, facilitador de grupo, evaluador y diseñador del programa.

- NHI

Respondiendo a una necesidad en cuanto a la organización del entrenamiento la Federal Highway Administration (NHI) desarrollo seis competencias:

1. Modelando el comportamiento positivo.
2. Comunicación.
3. Administración de la sala de clase.
4. Habilidades de facilitación y del entrenador.
5. Conocimiento de la teoría del aprendizaje del adulto.
6. Conocimiento técnico.

Los Modelos de la ASTD y de IBSTPI son similares en su contenido y por ser tan abstractos pueden tener una interpretación muy amplia por lo que necesitan ser traducidos a términos operacionales o mensurables.

En México el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) en Septiembre del 2000 publicó la Norma Técnica de Competencia Laboral para la "Impartición de cursos de Capacitación", teniendo como propósito: "Determinar los estándares de desempeño requeridos para evaluar la función de facilitación del proceso de enseñanza aprendizaje en el contexto de la capacitación en empresas, basándose en los principios de la didáctica y la educación de adultos así como en técnicas instruccionales que favorezcan el aprendizaje de los participantes en un curso".

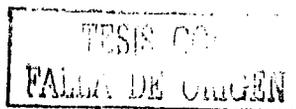
Y a partir de Abril del 2002 modifica la norma anterior y aprueba la de "Diseño e Impartición de cursos de Capacitación", vigente a la fecha y cuyo propósito es "Presentar los parámetros que permitan evaluar las competencias de un individuo en la función de capacitación, entendiéndolo por ello el diseño de cursos y sus instrumentos de evaluación; el diseño de material didáctico; la impartición de cursos; y la evaluación, tanto del aprendizaje como del proceso en sí y la aplicación de lo aprendido por parte de los capacitandos".

El CONOCER identifica a la actual Norma: CRCH0542.01 "Diseño e Impartición de Cursos de Capacitación" con los siguientes datos generales de calificación:

La norma está clasificada con nivel de competencia cuatro ya que los candidatos a calificar desarrollan funciones de naturaleza muy diversa que requieren de creatividad autonomía y responsabilidad, además de facilidad para tratar a los demás e influir en ellos.

La cobertura de la Norma está dirigida a personas que se dedican al diseño e impartición de cursos presenciales y grupales a nivel nacional.

La norma técnica de "Diseño e impartición de cursos de Capacitación" se integra de cuatro unidades de competencia laboral obligatorias que conforman la calificación, cada una con dos elementos:



- I. Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación:
 - Diseñar cursos de capacitación
 - Diseñar instrumentos para la evaluación del aprendizaje
- II. Diseñar material didáctico para cursos de capacitación:
 - Diseñar el manual del participante en un curso de capacitación
 - Diseñar el manual del instructor de un curso de capacitación
- III. Impartir cursos de capacitación grupales y presenciales
 - Preparar las sesiones de capacitación
 - Conducir el proceso de capacitación
- IV. Evaluar cursos de capacitación
 - Evaluar el proceso de capacitación
 - Verificar la aplicación del aprendizaje por parte de los participantes

La Norma CRCH0386.01 "Administración de la Capacitación" tiene como propósito "Determinar los estándares de desempeño requeridos para evaluar la función de administración de la capacitación y desarrollo en un contexto de empresa, basándose en sus estrategias, requerimientos y prácticas administrativas así como en las necesidades de aprendizaje de sus trabajadores.

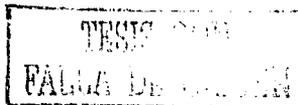
Los datos generales de su calificación ante el CONOCER son:

La norma está clasificada también con nivel cuatro ya que esta función tiene un alto impacto en la organización, requiere un grado de dominio alto de conocimientos asociados a la educación de adultos, las mejores prácticas administrativas así como habilidades de planeación, control y asesoría que se complementan con un alto grado de toma de decisiones y trabajo conjunto en el marco de los requerimientos y estrategias de la organización.

La cobertura de la norma está dirigida a personas que se dediquen a la Administración de los procesos de capacitación de personal dentro de las organizaciones.

La Norma Técnica de "Administración de la Capacitación" se integra de 3 unidades de competencia laboral obligatorias que conforman la calificación, 9 elementos asociados a las unidades.

- I. Planear la capacitación y desarrollo del personal
 - Diagnosticar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal
 - Elaborar los planes / programas de capacitación y desarrollo del personal
- II. Proveer los recursos para la capacitación del personal
 - Obtener los recursos materiales para la impartición de los cursos
 - Proveer los cursos para los planes/programas de capacitación
 - Seleccionar a los instructores para los cursos de capacitación
- III. Evaluar los resultados de la función de capacitación



- Elaborar el plan de evaluación de la función
- Obtener la información para la evaluación de la función
- Determinar las causas de las desviaciones de los resultados de la capacitación
- Determinar las acciones correctivas y preventivas de capacitación

Ambas Normas "Diseño e impartición de cursos de Capacitación" y "Administración de la Capacitación", fueron desarrolladas por el Comité de Normalización de Competencia Laboral de Administración de Recursos Humanos, son de tipo nacional, su área de competencia es Servicios de finanzas, gestión y soporte administrativo en la subárea de Administración de Personal.

En cada elemento de las unidades de las normas del CONOCER se definen los criterios de desempeño para identificar cuando la persona es competente; el campo de aplicación; las evidencias por desempeño, por producto, de conocimiento y de actitudes; y los lineamientos generales para la evaluación, adicionalmente también se cuenta con un glosario de los términos citados en cada elemento.

En el Anexo no. III de este documento se describen las dos normas y en el Anexo I se presentan definiciones y conceptos relacionados con la función de capacitación mismos que deben ser del dominio de los profesionales dedicados a esta actividad sean instructores o administradores del proceso.

2.3 MARCO REGULATORIO

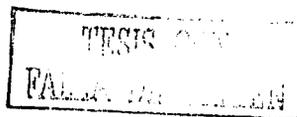
2.3.1 Normatividad Gubernamental.

A continuación se presenta el marco regulatorio general de la capacitación que se fundamenta en el contexto jurídico laboral que emana de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

El marco regulatorio busca instituir a la capacitación como derecho de los trabajadores y obligación de las empresas, nace en el artículo 3º como una garantía individual de los mexicanos y muy especialmente en el artículo 123 apartado "A", fracciones XIII y XXXI de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. En la Ley Federal del Trabajo con los artículos: 3, 7, 25, 132, 153, 159, 180, 391, 412, 523, 526, 527, 529, 537, 538, 539, 698, 699, 892, 992 y 994. Finalmente, en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en el artículo 40, inciso VI. Ver Anexo no. II.

Adicionalmente y en particular para el presente trabajo también aplica como ámbito de regulación el artículo 5º constitucional relativo al ejercicio de las profesiones capítulo III, IV y V.

La Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, artículos 3, 26, 40, 41 y 42; y su correspondiente Reglamento, artículos 3, 19, 50, 51 y 54, cuyo propósito es delimitar las disposiciones en cuanto a la contratación y adquisición de los servicios profesionales en la que se considera a los instructores.



La Norma Técnica de Competencia Laboral CRCH0386.01 "Administración de la Capacitación" y la CRCH0542.01 "Diseño e Impartición de Cursos de Capacitación" emitidas por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), cuyo fin, es la certificación de conocimientos, habilidades y actitudes en la administración de la capacitación en: planeación de la capacitación, proveer los recursos de capacitación de personal y evaluar los resultados de la función de capacitación en la primera de ellas y en la impartición de cursos de capacitación norma importante para la certificación de los instructores que intervienen en el proceso en la segunda.

En relación a los instructores, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social recibe, evalúa, controla y emite registro a instructores independientes; lo que le da el derecho a formar parte de la base de datos a la que tienen acceso las empresas y por tanto, cuentan con la validación y respaldo que se requiere.

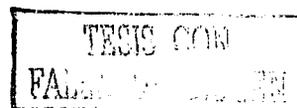
La Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios del 15 de Julio de 1992, artículos 3, 4, 5, 10, 11 y 13, a partir de la cual, cada subsidiaria obtiene su autonomía de gestión, control presupuestal y patrimonio propio.

El Decreto de creación vigente del IMP marca el objeto de atender los requerimientos de la industria petrolera artículos 1 y 2 ("...la formación de recursos humanos altamente especializados en las áreas de su actividad..."); incluyendo a partir de octubre del 2001, la formación de especialistas, maestros, doctores e investigadores, con la autoridad para extender diplomas y constancias (artículo 11). Para tal efecto, con base en el artículo 3 se instituye el área de Capacitación, con fundamento en lo anterior, la estructura organizacional considera la Dirección Ejecutiva de Capacitación, quien diseña los productos, metodologías, infraestructura y las normas de operación, y en las Delegaciones Regionales las Gerencias de Atención a Clientes de Capacitación cuyo fin es atender los requerimientos de Pemex. Ver Anexo no. III.

2.3.2 Normatividad Interinstitucional.

En la industria petrolera nacional, el Contrato Colectivo de Trabajo es el fundamento para que Pemex destine esfuerzos y recursos a la capacitación, dando origen a importantes documentos normativos como el Manual de Procedimientos para la Capacitación en Petróleos Mexicanos (1986) que tiene como fin normar la actividad de capacitación. Y en la relación directa con el IMP, el Convenio PEMEX-IMP/5 del Manual de Procedimientos Administrativos del 30 de Agosto de 1966 relativo al adiestramiento y capacitación entre ambas instituciones, cláusulas 1, 4, 5 y 8. Actualmente, la relación comercial para la atención de la capacitación está dada bajo las condiciones estipuladas en el Convenio de Colaboración PEMEX-IMP 2924 que se estableció a partir de 1º Junio de 1999 y su Modificatorio del 23 de Noviembre del 2000. Ver Anexo No. IV.

Anualmente, de acuerdo a las regulaciones gubernamentales vigentes y a las políticas institucionales emitidas por la administración de la empresa, se establecen los lineamientos generales para la capacitación aplicables en todo Pemex. A continuación se presentan los correspondientes al 2003; cabe mencionar que, las variaciones de año con año se fundamentan en las prioridades marcadas en el Plan Nacional de Desarrollo decretado por el Gobierno Federal.



2.3.3 Lineamientos Generales para la Elaboración de Planes y Programas de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos en Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios.

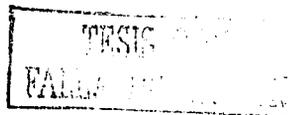
OBJETO Y ÁMBITO DE APLICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN PEMEX

El objetivo es regular y homologar los criterios para la elaboración de los planes y programas de capacitación, aplicables a toda la industria petrolera, ya que son de observancia obligatoria.

GENERALIDADES

Los lineamientos son emitidos por la Dirección Corporativa de Administración de Pemex y considera los siguientes puntos:

- Garanticen su cabal cumplimiento, con oportunidad y eficiencia.
- Aseguren la productividad, ahorro, transparencia, desregulación presupuestaria y rendición de cuentas.
- Se cumplan los ordenamientos internos y externos que se emitan e incidan en la función de capacitación, incluyendo las publicaciones del Diario Oficial de la Federación que correspondan, de acuerdo con los comunicados que periódicamente se remiten vía correo electrónico por la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, a las Unidades Administrativas involucradas en la Capacitación.
- Contribuyan a que PEMEX se convierta en la mejor empresa petrolera del mundo, a mejorar la oferta y calidad de los bienes y servicios, y a promocionar el desarrollo de capacidades empresariales.
- Consideren la Cultura Organizacional y favorezcan los valores institucionales, que conlleven a un proceso de mejoramiento continuo con enfoques proactivos y visionarios.
- Fortalezcan la Cultura de Seguridad Industrial, Protección Ambiental y Salud Ocupacional, considerándola en forma integral a los cursos que se impartan, que proporcione al personal los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar sus funciones con seguridad, aplicando los aspectos pertinentes para la protección de su salud, del medio ambiente y cuente con los fundamentos para el cuidado del factor humano y de las instalaciones.
- Incorporen acciones orientadas al Desarrollo Sustentable en Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios.
- Consideren los Planes de Negocio y/o Programas Operativos; así como los de mediano y largo plazo de Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios que correspondan.
- Promuevan la participación de instructores internos para el desarrollo de sus programas.
- Contribuyan a un proceso de cambio, desarrollo y transformación con ideas innovadoras y creativas, de acuerdo con el ritmo que marca la tecnología.



- Identifiquen los programas orientados a diversos enfoques como son; competencias laborales, esquemas modulares, entre otros.
- Cumplan con las necesidades, posibilidades y capacidades de los trabajadores en congruencia con los objetivos y metas que requiere el desarrollo de Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios, asegurándoles equidad e igualdad en oportunidades.
- Amplíen la cobertura de capacitación y la reorienten hacia un sistema modular que permita a los trabajadores prepararse en una trayectoria de carrera, vinculándolo con las necesidades de la planta productiva, para facilitar la capacitación continua y la movilidad interorganismos, tendientes a la certificación de las competencias laborales.
- Permitan la actualización permanente y sistemática de las habilidades y destrezas del individuo a lo largo de su vida productiva.
- Impulsen el crecimiento profesional de los trabajadores, que contribuya a que en los relevos en la titularidad, se aproveche la experiencia y los conocimientos del personal.
- Permitan identificar y promover la perspectiva de género, con la finalidad de propiciar la igualdad de trato para mujeres y hombres.

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

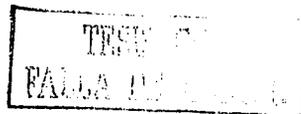
Pemex considera que deben establecerse preferentemente programas modulares, tomando en cuenta el inventario de recursos humanos, la relación de labores o la descripción de puestos, que permita a los trabajadores ampliar sus posibilidades de desarrollo, incorporarse a puestos de mayor jerarquía y responsabilidad y/o su permanencia en el puesto. Sus programas de capacitación deben estar circunscritos en los dos grandes bloques que se describen a continuación:

La Capacitación Obrera y/o Profesional, se distribuirá en los siguientes tres grupos de cursos:

- **Genéricos:** Están conformados por cursos o eventos que obedecen a necesidades institucionales comunes a las áreas de trabajo en sus diversos niveles organizacionales, orientándose al desarrollo personal de los trabajadores en función de sus actividades.
- **Específicos:** Comprenden aquellos cursos dirigidos a resolver problemas concretos, relacionados con la preparación del personal en cada una de las diferentes áreas de trabajo.
- **Integrales:** Agrupa los eventos enfocados a satisfacer necesidades particulares, derivadas de la planeación a mediano y largo plazo que a nivel rama se formulen, mediante cursos modulares que permitan un desarrollo de carrera de los participantes; asimismo, se deberán elaborar con base en los perfiles, las evaluaciones del desempeño, del potencial y los planes de carrera de los trabajadores.

La Capacitación Ejecutiva se dividirá para su desarrollo en dos programas, que se complementan:

- **Específicos.-** Que estarán bajo la responsabilidad de las Unidades Administrativas, en lo que se refiere a los aspectos presupuestal y operativo y deberán ser elaborados con



base en el modelo diseñado para este fin; asimismo, estarán basados entre otros aspectos, en:

- El Plan Estratégico de Recursos Humanos que corresponda.
 - Planes de carrera personalizados.
 - Evaluaciones del desempeño y del potencial.
- Visión Corporativa.- Serán responsabilidad de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, en su diseño, instrumentación y desarrollo, y con cobertura para toda la empresa y se elaborará con base en el perfil ejecutivo a fin de alcanzar los objetivos institucionales en concordancia con la misión de la empresa, su filosofía de trabajo y los valores de la Cultura Organizacional; así como, los programas y proyectos que la Dirección General dicte, con el propósito de orientar la formación de ejecutivos hacia una administración empresarial enfocada a la alta productividad.

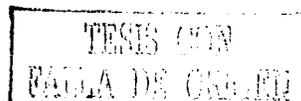
2.3.4 Proceso de Capacitación PEMEX-IMP.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN PEMEX - IMP

Las políticas y lineamientos norman la actuación general en Pemex, sin embargo las aplicaciones prácticas de éstas pueden variar por las necesidades específicas en cada uno de los Organismos, por consiguiente las acciones del proceso de capacitación también pueden cambiar de una Subsidiaria a otra.

El proceso general de capacitación que ha sido definido está descrito como cadena productiva porque genera valor, el cuál está integrado por ocho etapas:

1. Detección de necesidades de capacitación.- Cuyo objetivo es mediante alguna metodología, determinar los requerimientos de capacitación de las áreas usuarias. .
2. Integración de programas.- Con la información recopilada de los grupos naturales de trabajo se integran los programas preliminares calendarizados.
3. Bases de diseño de eventos.- Se definen los objetivos y alcances para el diseño del contenido temático.
4. Selección de instructores.- Se seleccionan a los profesionales idóneos del banco de instructores, así como la elaboración de agendas compromiso.
5. Diseño temático.- Con las bases determinadas, objetivos a lograr y las especificaciones del servicio de capacitación, se diseña el contenido temático, la metodología de enseñanza-aprendizaje y los apoyos didácticos necesarios.
6. Logística de eventos.- Se preparan los materiales y equipos didácticos, los servicios de apoyo para la impartición del curso, así como las aulas, talleres, laboratorios u otra instalación específica.
7. Desarrollo y control de eventos.- Es la etapa donde se realiza propiamente la acción de capacitación, consistente en el inicio del curso, la supervisión-seguimiento del



mismo para evitar posibles desviaciones y/o llevar a cabo los correctivos necesarios para el logro de los objetivos planteados.

8. Integración de evaluaciones y resultados.- En esta última etapa, se llevan a cabo las evaluaciones tanto del curso, como del instructor, de los capacitandos y los resultados de la capacitación en el trabajo

En la gráfica no. 1 se ilustra el proceso de capacitación en donde se observa en cada etapa la participación de Petróleos Mexicanos y la colaboración del IMP como entidad capacitadora. Cabe destacar, la intervención del instructor quien participa en el mismo proceso, como un insumo en el diseño temático y en la impartición del evento.

Las etapas son desarrolladas en mayor o menor grado de importancia por cada una de las subsidiarias.

Para el caso de la detección de necesidades, cabe señalar que existen varias metodologías, no hay una única; pero en el pasado, se utilizaba en forma general el Diagnóstico Institucional de Capacitación y Productividad (DICAP). La razón está en que la actividad de capacitación estaba concentrada un entidad llamada "Gerencia de Relaciones Laborales", quien generaba los "Lineamientos Generales para la Elaboración de Planes y Programas de Capacitación" de aplicación a todos los centros de trabajo. Así mismo, el control presupuestal, la operación de los programas y el seguimiento del cumplimiento mediante un software llamado Sistema Informático de Capacitación "SICAP"

Como marco normativo, en esa época (1986) fue autorizado el "Manual de Procedimientos Administrativos de Capacitación para Petróleos Mexicanos".

2.3.5 Proceso de Capacitación IMP

En el IMP la actividad de capacitación está determinada por el Sistema de Calidad certificado bajo la Norma ISO-9001: 2000 con el proceso "Proporcionar Soluciones de Capacitación" PS-CA expedido el registro No 1963.1 el 21 de diciembre de 2000 como se muestra en la gráfica no. 2.

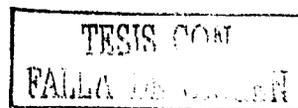
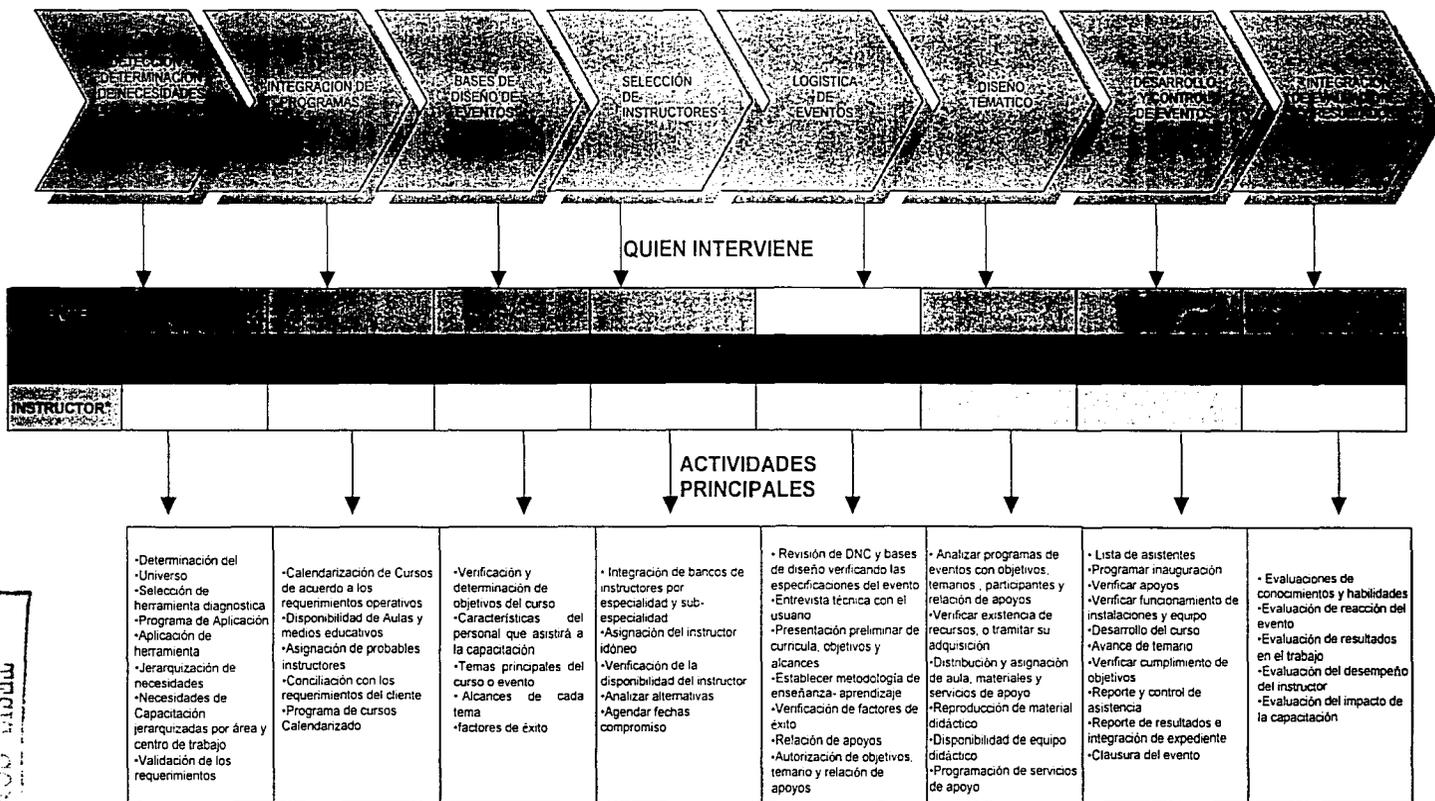


FIGURA 1

PROCESO DEL SERVICIO DE CAPACITACIÓN



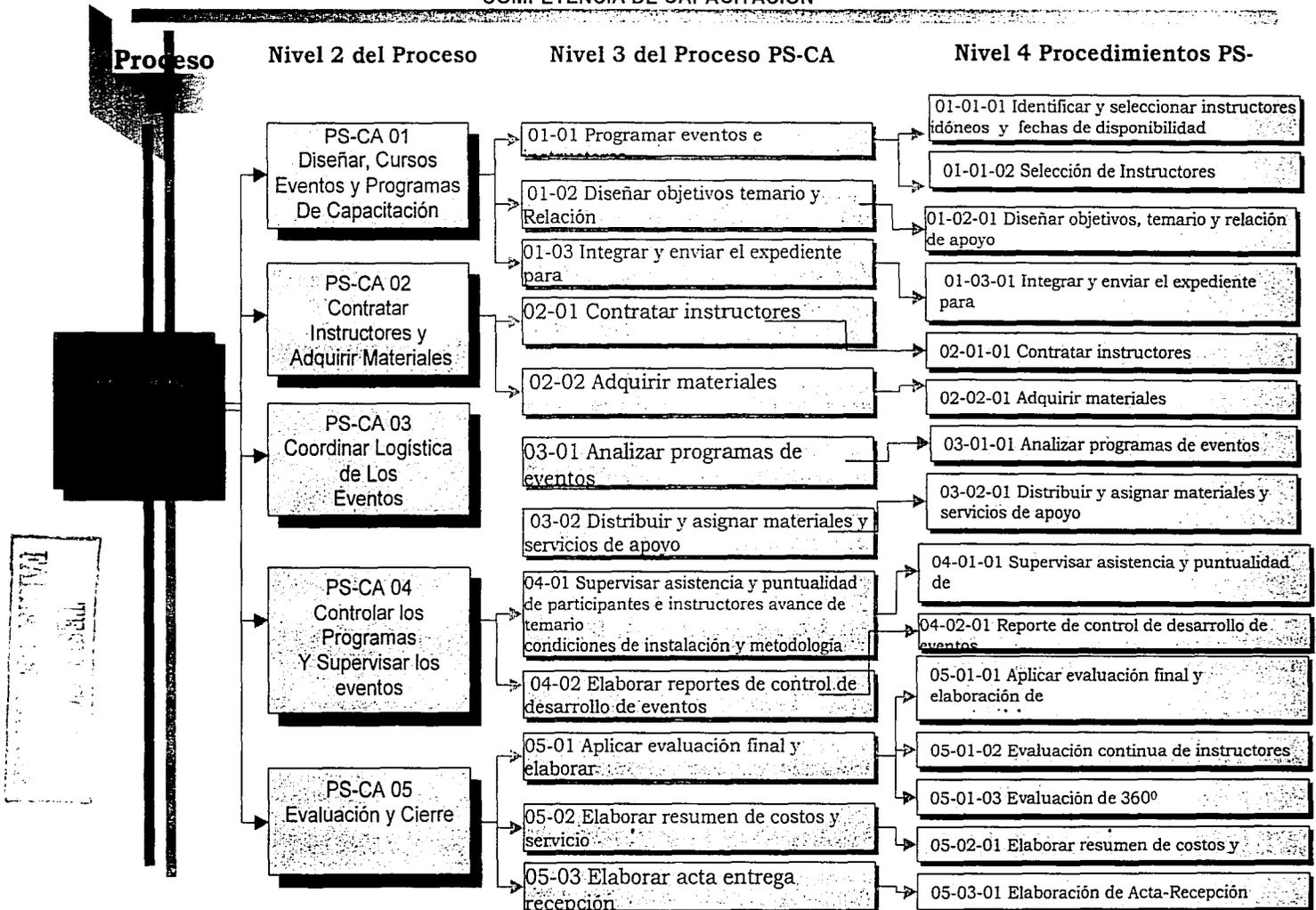
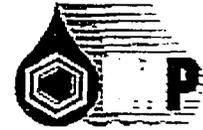
* SE CONSIDERA INSTRUCTOR A UNA PERSONA QUE TIENE LA CAPACIDAD PARA TRANSMITIR CONOCIMIENTOS

Fuente: Grupo Staff de la Dirección Ejecutiva de Capacitación, IMP.



FIGURA 2

INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO
DIRECCIÓN EJECUTIVA DE CAPACITACIÓN
COMPETENCIA DE CAPACITACIÓN



Fuente: Sistema Institucional de Calidad, IMP.

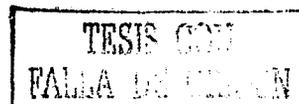
A partir de agosto de 2000, entró en vigencia el sistema de calidad en el IMP y en Diciembre del mismo año se obtuvo la Certificación del proceso "Proporcionar Soluciones de Capacitación", cuyo fin es normalizar y homogeneizar la unidad de negocio en todos los centros de capacitación; además, de obtener ventajas de una mayor confianza e imagen para Pemex. Lo que permitirá captar y desarrollar mejoras continuas al proceso y a los productos que se le proporcionan al cliente; redundando en un mayor valor agregado y por ende mayor participación en los programas de capacitación.

Cada año, el IMP lleva a cabo el compromiso de revisar y actualizar el sistema de calidad, aunado a las auditorías de seguimiento de la firma certificadora, que ratifican ese compromiso.

Como pilar del sistema se tiene presente la Política de Calidad, que se enuncia a continuación:

"La administración de la Calidad debe orientarse al cliente, al órgano de gobierno y al personal; está basada en una cadena de liderazgo y es participativa, buscando una mejora continua del desempeño integral, con atención al cumplimiento de normas y leyes."

Para lograr el cumplimiento se tienen definidos objetivos de calidad y a su vez indicadores que todos los centros IMP deben aplicar.



III. MARCO CONTEXTUAL DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS DE CAPACITACIÓN.

3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL IMP

En la actual estructura organizacional del IMP se contemplan once Direcciones Ejecutivas y cuatro Direcciones Regionales.

De las Direcciones Ejecutivas cinco son Unidades de Negocios siendo Capacitación una de ellas como puede observarse en la gráfica no. 3.

3.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL IMP

En el IMP se han clasificado los objetivos estratégicos en cinco grandes perspectivas. Estos objetivos dirigen los esfuerzos hacia un buen desempeño financiero, permiten incrementar las fortalezas competitivas del IMP y refuerzan la posición de los negocios institucionales a largo plazo; además, junto con la misión, nos marcan las guías para llevar a cabo las acciones que nos permiten realizar nuestra visión. También nos proporcionan las herramientas requeridas para desarrollar, implementar y evaluar el plan estratégico.

El plan estratégico de la Unidad de Negocio de Capacitación considera en su integración las directrices institucionales que se marcan y sus productos deben cumplir con las especificaciones que sus clientes le demandan por lo que constantemente debe modernizar sus esquemas de trabajo e incorporar los avances tecnológicos y metodológicos en el proceso enseñanza - aprendizaje.

Innovación.

- Generar oportunamente servicios y soluciones integrales innovadoras de valor para nuestros clientes, respaldados en la investigación, el desarrollo de tecnologías aplicadas y en un catálogo de productos de alto contenido tecnológico y precios competitivos.

Comercialización y Desempeño Financiero.

- Alcanzar una amplia solvencia financiera resultante de la comercialización de nuestros productos, servicios y soluciones integrales en los diferentes ámbitos que podemos atender, a través de desarrollar los mercados para posicionarnos como socios estratégicos y tecnológicos de nuestros clientes (principalmente PEMEX y sus Subsidiarias) e identificar nichos de mercado con el fin de tener una participación creciente en éstos.

Excelencia Operacional.

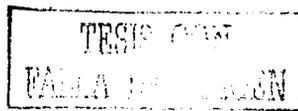
- Operar con procesos de calidad certificados y una cultura de mejora continua, centrados en el cliente, que permitan generar soluciones integrales a través de una administración eficiente, al menor costo y con alto grado de productividad.

Comunidad IMP.

- Conformar una comunidad de aprendizaje comprometida, bien remunerada y con servicio profesional de carrera orientado a fortalecer las competencias institucionales centrales e integrar grupos de científicos y tecnólogos certificados, de calidad mundial con orientación de negocio, que se caracterice por intercambiar información, prácticas y experiencias a través de sistemas avanzados de administración del conocimiento.

Posgrado.

- Establecer un Posgrado de excelencia nacional e internacional orientado a desarrollar talento al formar investigadores y especialistas, líderes en la innovación.



----- Línea de demostración



FALLA EN LA REPRODUCCIÓN

Fuente: Instituto Mexicano del Petróleo. Dirección General.

3.3 PLATAFORMAS DE OPERACIÓN DEL IMP¹

El dinamismo de la institución impulsa que sus objetivos estén en constante evolución y para lograrlos las decisiones tomadas por nuestros ejecutivos en la conducción de la organización están direccionadas para consolidar su desarrollo.

Durante su evolución el Instituto ha experimentado una serie de modificaciones en su filosofía y estructura organizacional, siempre orientada a cubrir las expectativas de sus clientes y considerando la comunicación entre las diferentes líneas de mando.

La estructura actual sienta sus bases en los diferentes procesos inmersos en la organización así como en el cumplimiento de los proyectos considerando la integración del personal en equipos de trabajo de alto rendimiento.

Como consecuencia de este análisis se identificaron cuatro plataformas las que están armónicamente integradas para la consecución de los objetivos estratégicos y funcionales de la organización. Estas plataformas son:

3.3.1 Investigación y Desarrollo Tecnológico²

Generar conocimiento científico y desarrollar tecnologías de vanguardia que permitan al IMP fortalecer su posición tecnológica y ofrecer soluciones competitivas a la Industria del Petróleo.

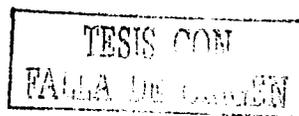
La capacitación y el desarrollo profesional que se ofrece a la Industria petrolera permiten la incorporación de conocimientos y las mejores prácticas para la operación y diseño de nuevas tecnologías que generen en las cadenas de valor de sus procesos mayores beneficios.

La investigación y el desarrollo tecnológico juegan un papel fundamental dentro de la organización del instituto con dos propósitos básicos: que sus resultados se conviertan en realidades industriales de aplicación práctica para la industria petrolera y, al mismo tiempo, que promuevan servicios y productos del IMP con un carácter distintivo por su contenido tecnológico.

Se separa el quehacer de la investigación y desarrollo de tecnologías de la preocupación por la facturación, buscando que la conducción de esas actividades se centre en la obtención de resultados sustantivos, orientados a la generación de conocimientos que permitan tanto la comprensión de los fundamentos científicos de diversos fenómenos físicos y químicos como su aplicación a problemas asociados a la industria petrolera, promoviendo la publicación de los aspectos científicos en revistas con arbitraje que den prestigio a la institución y sus

¹ Gaceta IMP. Órgano Informativo Interno. Segunda Época. Año III Número 89. México 2000

² Ibid



investigadores, y la producción de patentes que sustenten los nuevos servicios y productos basados en la propiedad industrial.

En la estrategia de negocio de Pemex se debe considerar al IMP como parte integral de la misma paraestatal ya que por lo general se involucra al Instituto en el planteamiento de la estrategia tecnológica.

3.3.2 Atención al Cliente³

Lo primordial de esta plataforma es dar atención al cliente con productos de alto valor y proyectos orientados a soluciones de calidad, adoptando la política de verificar y documentar la satisfacción del cliente lo que permitirá evaluar y retroalimentar nuestro sistema de calidad.

En 1999 se firma el Convenio con Pemex, el que se formaliza y entra en vigor en 2000, en el que se establece la nueva estructura organizacional vigente considerando las cuatro plataformas. Como consecuencia de la apertura de la Subsidiarias de Pemex a otras empresas capacitadoras, se intensifica la labor de la Gerencia de Soluciones de la Zona Centro por recuperar el posicionamiento perdido en años anteriores.

Los propósitos de esta plataforma son: uniformizar la calidad de los proyectos, reforzar la atención al cliente al más alto nivel, sistematizar la certificación de la satisfacción del cliente, y sistematizar la retroalimentación de los resultados de la aplicación en los proyectos

3.3.3 Negocio Basado en Soluciones⁴

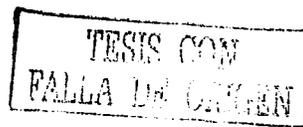
Se considera la plataforma desde el punto de vista de proporcionar soluciones integrales para satisfacer necesidades de la industria petrolera, en un marco de calidad, seguridad y protección al medio ambiente, con enfoque de negocio, generando valor al cliente y a la institución.

Recientemente se redistribuyeron la toma de decisiones de los Directores Ejecutivos de Solución quedando las siguientes atribuciones:

- ♦ A través de esta plataforma se tiene como propósito fundamental la estandarización en la ejecución y operación de los proyectos, independientemente de la ubicación geográfica de los recursos humanos.
- ♦ Coordinar la elaboración de los Planes de Negocio con las cuatro plataformas y, en caso de ser necesario, resolver en definitiva ante la falta de consenso.
- ♦ Resolver en definitiva en caso de falta de acuerdo entre los gerentes de atención a clientes y los líderes de diseño o mejora de producto.

³ Ibid

⁴ Ibid



- ◆ Asegurarse de que cada elemento del negocio, sea producto, proyecto, laboratorio, taller, etc. cuente con un plan de negocio, como parte de su plan de negocio.
- ◆ Asegurar que la unidad de negocio no invada con sus productos el área de otra. Si llegara a suceder, presentar una explicación y el proyecto de solución al Director Ejecutivo Técnico.
- ◆ Presentar ante el Comité de Presupuesto las necesidades de inversión de la unidad de negocio y la calendarización respectiva. El Comité no podrá asignar presupuesto para inversión a alguna plataforma, dentro de una unidad de negocio, sin escuchar al Director correspondiente.
- ◆ Obligar que se cumpla lo establecido en el Plan de Negocio.
- ◆ Medir los avances, modificaciones y desviaciones y proponer y / o aplicar, en su caso, las acciones correctivas necesarias, que permitan dar cumplimiento a las metas fijadas en el plan de negocio.
- ◆ Salvo casos de riesgo calculado, incluyendo el elemento económico, no se autorizará iniciar el diseño de nuevos productos o la modernización de actuales, cuando no se haya identificado el cliente potencial y estimado el tamaño de mercado.
- ◆ Que las Direcciones Regionales tomen decisiones con respecto a las necesidades de los clientes en su Región. Al hacerlo cuidarán que no haya desviaciones del respectivo plan de negocio. De haberlas, concertarán los cambios con el Directores Ejecutivos de Solución respectivo.

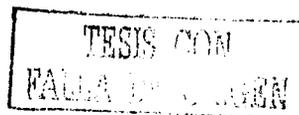
El sustento financiero de las acciones para dar cumplimiento a la Misión institucional se finca en actividades con orientación de negocio: ejercer un presupuesto de gasto para proporcionar productos y servicios y facturar a precios competitivos, que al mismo tiempo permitan la generación de remanentes. El superávit económico se revertirá al financiamiento de los proyectos estratégicos, que influirán en el crecimiento de las competencias institucionales, de los programas de investigación y de otras iniciativas de mejora operativa.

3.3.4 Competencias Institucionales⁵

La Dirección Ejecutiva de Competencias tiene las siguientes atribuciones:

- Normar, regular y orientar el desarrollo de competencias y especialidades del Instituto Mexicano del Petróleo, así como establecer los vínculos de relación para la capacitación, transferencia de tecnología entre la investigación y desarrollo tecnológico y la prestación de servicios a la industria petrolera, petroquímica y química en México y el extranjero;
- Desarrollar los recursos humanos de alto nivel de desempeño de las competencias del Instituto;

⁵ Ibid



- Aplicar las políticas de formación de recursos humanos altamente especializados; en los aspectos de investigación y docencia, prestación de servicios técnicos, productos y de servicios tecnológicos;
- Administrar el factor humano que integra las competencias de negocio conforme el marco de atribuciones e instrumentar un programa de reclutamiento y selección para asegurar el desarrollo de éste;
- Formular e integrar el material pedagógico y didáctico de las competencias, así como los fundamentos del desarrollo tecnológico para la industria petrolera, petroquímica y química;
- Instrumentar el proceso de empleo, formación, promoción y desempeño del servicio profesional de carrera para el personal.
- Instrumentar un sistema integral de administración del factor humano basado en el desarrollo de competencias así como vigilar la implantación de la normatividad que se expida para su efecto;

La capacidad para hacer cosas, llámese investigación y desarrollo tecnológico, atención al cliente, productos, servicios, soluciones, administración o gestión, está basada en la suma de cuatro factores fundamentales a cuyo conjunto denominamos competencia: factor humano, factor tecnológico, factor metodológico y factor de infraestructura material relacionada con equipos, laboratorios, plantas piloto, hardware, software, etc.

Las competencias se han estructurado para atender necesidades específicas de las unidades de negocio, que agrupan diversas disciplinas relacionadas y que son participes en los proyectos, que en general son de tipo multidisciplinario. Se han definido 25 competencias, las cuales serán administradas por Ejecutivos de Competencias, con una capacidad de gestión gerencial.

Las competencias tendrán un papel fundamental en el desarrollo del factor metodológico, con la generación de normas, estándares, instructivos que uniformen trabajos equivalentes que se realizan en diversos proyectos y ubicaciones geográficas, además de facilitar y agilizar tareas de carácter repetitivo.

De igual modo, tendrán la responsabilidad de diseñar los procesos y procedimientos y listas de verificación correspondientes, tanto los genéricos aplicables a cualquier competencia, como los particulares relacionados con la certificación de productos asociados a las líneas de negocio en los que cada competencia participa, con lo que su contribución al programa de calidad será fundamental.

TESIS CON
FALLA DE CUBRÓN

Las competencias identificadas y que operan actualmente son:

Ciencias Básicas	Ingeniería Civil
Catálisis	Ingeniería Electromecánica
Química Aplicada	Ingeniería Asistida por Computadora
Materiales y Corrosión	Medio Ambiente
Laboratorio	Tecnologías de Información
Yacimientos	Economía
Exploración	Administración de Proyectos
Geofísica de Pozos	Calidad
Perforación de Pozos	Desarrollo Humano
Producción de Hidrocarburos	Gestión
Ingeniería de Sistemas de Procesamiento	Administración
Instrumentación y Control	Técnicas, Artes y Oficios
Operación y Seguridad	

3.4 MARCO ESTRATÉGICO DE REFERENCIA DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE CAPACITACIÓN

3.4.1 Misión.

Con base en la estrategia de negocios de la Dirección Ejecutiva de Capacitación, se requiere sumar los esfuerzos de todos y cada uno de sus colaboradores e integrarlos alrededor de su misión:

“Generar y transmitir conocimientos especializados para el desarrollo del factor humano de la Industria Petrolera Nacional, a través del ofrecimiento oportuno, rentable y competitivo de soluciones integrales en capacitación y servicios técnicos en desarrollo humano y organizacional. Todo ello, con base en un compromiso de excelencia en el servicio, innovación y trabajo en equipo”.⁶

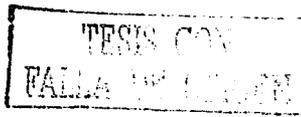
Con esta misión, los esfuerzos y recursos de la Dirección Ejecutiva de Capacitación, están orientados estratégicamente para el desarrollo de las diferentes líneas de productos que integran el negocio de capacitación.

3.4.2 Visión.

Para tal efecto y con la finalidad de orientar eficientemente las acciones de su programa de trabajo, la Dirección Ejecutiva de Capacitación, tiene como visión estratégica:

“Ser proveedor preferente y socio estratégico de Petróleos Mexicanos como líder, certificado en la generación y transmisión de conocimientos especializados con alto contenido tecnológico, a través de la aplicación de un sistema de valores que

⁶ Plan Estratégico de la Dirección Ejecutiva de Capacitación 2002-2006



promueva el continuo desarrollo del personal que colabora en la Industria Petrolera Nacional”.⁷

Cumplir con su misión y hacer realidad su visión estratégica, es responsabilidad y compromiso compartido de todo el personal que integra la Dirección Ejecutiva de Capacitación. De igual manera es su responsabilidad avanzar en el logro de los objetivos de facturación, generación de remanentes, participación en el mercado e inversiones que cada línea de productos requiere para fortalecerse a corto y mediano plazos.

3.4.3 Objetivos Estratégicos.

Los objetivos estratégicos de la Dirección Ejecutiva de Capacitación que orientarán las acciones para el fortalecimiento de cada una de las líneas de productos son:

1.- Satisfacer las necesidades y superar las expectativas del cliente, a través de:

- El conocimiento de sus procesos de trabajo, objetivos y metas estratégicas.
- El incremento de la capacidad de respuesta del personal de capacitación especializada y servicios técnicos en desarrollo humano y organizacional, a los requerimientos de servicio del cliente.

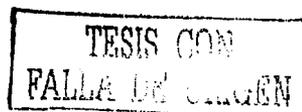
2.- Ofrecer soluciones integrales con base en un enfoque multidisciplinario en capacitación especializada y servicios técnicos en desarrollo humano y organizacional con calidad certificada, a través del fortalecimiento de:

- La adecuación y modernización de la infraestructura para proporcionar los servicios de capacitación especializada y servicios técnicos en desarrollo humano y organizacional.
- La especialización del factor humano.
- La tecnología educativa de vanguardia.

3.- Incrementar la capacidad competitiva de los servicios de capacitación especializada y servicios técnicos en desarrollo humano y organizacional, por medio de:

- La actualización del catálogo de precios conforme a las referencias nacionales e internacionales del mercado.
- El mantenimiento de la certificación en calidad del proceso "soluciones en capacitación" y la obtención la certificación en los "servicios técnicos en desarrollo humano y organizacional".

⁷ Ibid



3.4.4 Portafolio de negocios y líneas de productos.

El portafolio de negocios de la Dirección Ejecutiva de Capacitación está conformado por cinco líneas de productos, las cuales a su vez integran una cartera de veintinueve productos específicos.

Estas líneas de productos tienen como propósito proporcionar capacitación especializada y servicios técnicos en desarrollo humano y organizacional, a todos los niveles del personal de la Industria Petrolera Nacional, contar con instalaciones adecuadas para eventos presenciales y virtuales; así como la elaboración de materiales de apoyo a la capacitación.

Con base en esta plataforma de negocio se identifican y describen las cinco líneas de productos que, en su conjunto, integran la capacidad competitiva de la Dirección Ejecutiva de Capacitación para atender eficazmente la demanda de su mercado.

En este orden de ideas, a continuación se presenta el portafolio de negocios de la Dirección Ejecutiva:

1.- Línea 1: Capacitación Manual y de Apoyo.

Es el conjunto de productos para desarrollar habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes para mejorar las capacidades y elevar el nivel de desempeño del personal técnico, manual y de apoyo para que pueda desarrollar una tarea específica.

Productos específicos:

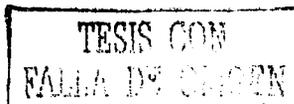
- Operación.
- Mantenimiento y seguridad.
- Apoyo a la operación.
- Diplomados (Nacionales e Internacionales)

2.- Línea 2: Actualización y Desarrollo Profesional.

Es el conjunto de productos que contribuyen a la formación, actualización y educación continua del personal profesional para elevar su nivel de desempeño.

Productos específicos:

- Diplomados (Nacionales e Internacionales).
- Técnico
- Conductual
- Informática Paquetería
- Idiomas
- Idiomas de inmersión total
- Estrategias de comunicación y negociación en lenguas extranjeras
- Idiomas técnicos especializados
- Económico-Administrativo
- Posgrados (Nacionales e Internacionales)



3.- Línea 3: Actualización y Desarrollo Ejecutivo y de Dirección.

Es el conjunto de productos que contribuyen al desarrollo y mejoramiento de habilidades directivas y de pensamiento estratégico para elevar el nivel de desempeño del personal ejecutivo y directivo de la organización.

Productos específicos:

- Desarrollo de Habilidades Directivas.
- Eventos de Alta Dirección.
- Eventos IMP.
- Posgrados (Nacionales e Internacionales).
- Diplomados (Nacionales e Internacionales).

4.- Línea 4: Servicios Técnicos en Desarrollo Humano y Organizacional.

Es el conjunto de productos relacionados con el análisis, diagnóstico, formulación y selección de opciones que proporcionan guías de acción para integrar alternativas de solución organizacional.

Productos específicos:

- Desarrollo organizacional.
- Desarrollo humano.
- Calidad.
- Preparación y evaluación para la calificación y/o certificación de competencias laborales.
- Formación (reclutamiento, selección e inducción de becarios).

5.- Línea 5: Servicios Académicos y Medios Educativos.

Es un conjunto de productos orientados a incrementar la calidad de las soluciones de capacitación, actualización profesional y desarrollo de ejecutivos y directivos, a través de medios educativos de vanguardia.

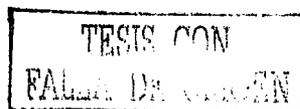
Productos específicos:

- Administración de los centros de capacitación Pemex y/o IMP.
- Coordinación y apoyo para eventos internos de Pemex.
- Materiales de apoyo a la capacitación.
- Diseño instruccional para soluciones en capacitación.
- Eventos de capacitación y desarrollo a distancia, en línea o virtual.

Para la realización de los productos de las cinco líneas de negocio anteriores la Unidad de Negocio de Capacitación cuenta con personal especialista en desarrollo humano con los siguientes perfiles:

Nombre del Cargo: Jefe de Proyecto

- Descripción Genérica:



Es el responsable de planear, programar, ejecutar y controlar las actividades relacionadas con el proyecto

• Descripción Específica

- Elabora la Propuesta Técnica Económica
- Negocia la propuesta
- Elabora el Plan de Calidad del Proyecto
- Elabora los Presupuestos del Proyecto
- Confirma al Personal en SAP
- Asigna las tareas al personal
- Elabora el programa mensual de egresos e ingresos
- Libera las solicitudes de pedido
- Supervisa la calidad de los procesos
- Aplica y registra medidas correctivas y preventivas de desviación
- Vigila y autoriza la notificación del personal
- Vigila y autoriza los gastos del proyecto
- Negocia el certificado de entrega y recepción, registra la factura y vigila su cobro
- Vigila el cobro a Pemex
- Realiza los ajustes al presupuesto de ingresos
- Evalúa la participación del personal en el proyecto
- Realiza el cierre técnico y administrativo del proyecto
- Registra y resuelve las quejas y no conformidades sobre el proyecto
- Selecciona y evalúa a los instructores
- Registra la solicitud de pedido y verifica la entrega de las compras críticas
- Valida el programa de instructores
- Revisa y verifica la calidad de las instalaciones
- Verifica periódicamente el cumplimiento de especificaciones con los clientes y usuarios

Requerimientos Académicos

Licenciatura en especialidades de ingeniería o administrativas

Estudios sobre desarrollo de personal

Otros Requerimientos

Experiencia de 5 años en administración de programas de capacitación

Disponibilidad

Actitud de servicio al cliente y al trabajo en equipo

Jefe de Programa

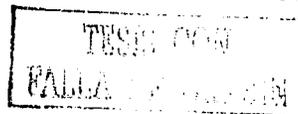
Nombre del Cargo: Jefe de Programa

Descripción Genérica:

Es el responsable de planear, programar, ejecutar y evaluar las actividades relacionadas con las actividades relacionadas con la ejecución de los programas de capacitación

Descripción Específica

- Participa en la Detección y Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
- Analiza los Programas autorizados por Pemex y solicita información faltante de los programas
- Propone instructores para los cursos del programa
- Concerta con los instructores los cursos de su especialidad
- Verifica firma de contrato del instructor
- Notifica asistencia
- Negocia prácticas y transportación
- Vigila el cumplimiento de la calidad en el evento
- Aplica y registra medidas correctivas y preventivas de desviación
- Aplica instrumentos de evaluación
- Realiza informe del evento y programa



- Recluta instructores
- Negocia programa mensual
- Negocia fechas con instructor
- Revisa el cumplimiento de requisitos institucionales para contratación de instructores
- Registra la solicitud de pedido e impresión de contrato
- Coteja con Pemex la información soporte de la facturación
- Verifica el pago del instructor

Requerimientos Académicos

Licenciatura en especialidades de ingeniería o administrativas

Estudios sobre desarrollo de personal

Otros Requerimientos

Experiencia de 3 años en administración de programas de capacitación

Disponibilidad

Actitud de servicio al cliente y al trabajo en equipo

IV. UNIDAD DE NEGOCIOS DE CAPACITACIÓN EN LA REGIÓN CENTRO.

4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

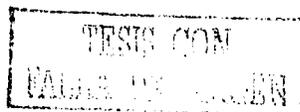
La Gerencia de Atención a Clientes de Capacitación está adscrita a la Dirección Regional Zona Centro del IMP y tiene como funciones principales supervisar la calidad de los proyectos de capacitación que se realizan en la Región.

La Gerencia de Atención a Clientes atiende a los 4 Organismos subsidiarios y a las Direcciones Corporativas de Petróleos Mexicanos. La jefatura de la gerencia y el propio Centro Oficinas Centrales del IMP se ubican a unos cuatro metros del Centro Administrativo de Pemex en la Ciudad de México. (Ver gráfica no. 4 estructura organizacional).

Cabe destacar que la Gerencia de Atención a Clientes es la de mayor dispersión geográfica de las cuatro regiones de Capacitación y es la única que presta sus servicios a los 4 Organismos y a las 10 áreas del Corporativo de PEMEX. Atiende a una población potencial de 54,500 trabajadores de Petróleos Mexicanos, 4 de las 6 refinerías a nivel nacional y 4 de las 5 Gerencias Comerciales existentes que equivalen al 80% de la capacitación que se da a través del IMP por Pemex Refinación.

Con relación a Pemex Petroquímica esta Gerencia tiene el 50% del programa asignado al IMP. Los 2 activos de Pemex Exploración Producción en Veracruz y la Sede en la Cd. De México, representan el 36% del presupuesto asignado a Capacitación.

Y por la ubicación en la Ciudad de México atiende el 50% del Programa del Corporativo de Administración y el de Finanzas que se le asigna al Instituto.



El universo del Centro Administrativo de PEMEX es de 10,827 trabajadores de los cuales el 43% es del Corporativo, el 34% de Refinación, 11% de Exploración Producción, 11% de Gas y Petroquímica Básica y el 1% de Petroquímica.

A continuación se puede observar el mapa que muestra la ubicación de los Centros de la Región.

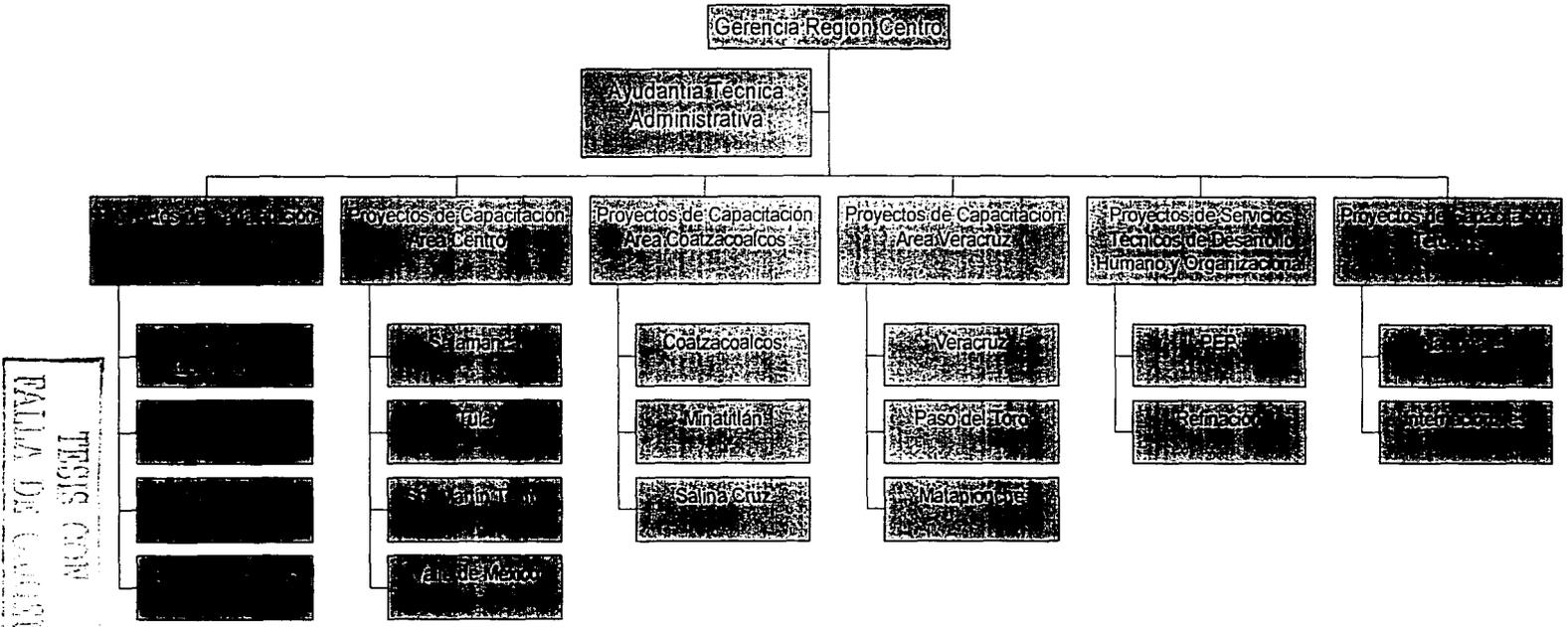
FIGURA 4



De los Centros IMP adscritos a la Región Centro el de Oficinas Centrales es el que atiende al Centro Administrativo de Pemex y áreas circundantes, y es el que está sujeto a una alta competitividad de sus productos y servicios. En la Ciudad de México existe aún una gran centralización de la toma de decisiones y se tiene una amplia diversidad de clientes ya que en el caso del Corporativo cada Gerencia es un cliente. También en el Centro Administrativo se hacen negociaciones de programas nacionales, esto es, son cursos impartidos en cualquier parte de la República exista o no un Centro PEMEX y su equivalente del IMP, dificultando la coordinación y logística para la instrumentación de los mismos. Otro de los programas que se negocian en la Ciudad de México es el correspondiente a Pemex Refinación aún cuando es atendido a través de los Centros de la Región Centro y de la Región Norte del IMP, ya que la administración del presupuesto y la contratación están a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos ubicada en el Distrito Federal.

FIGURA 5

" ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL "



REPOSICIONAR
TRABAJOS
FALTA DE CUBRIMIENTO

Fuente: Gerencia de atención a Clientes de la Región Centro, IMP.

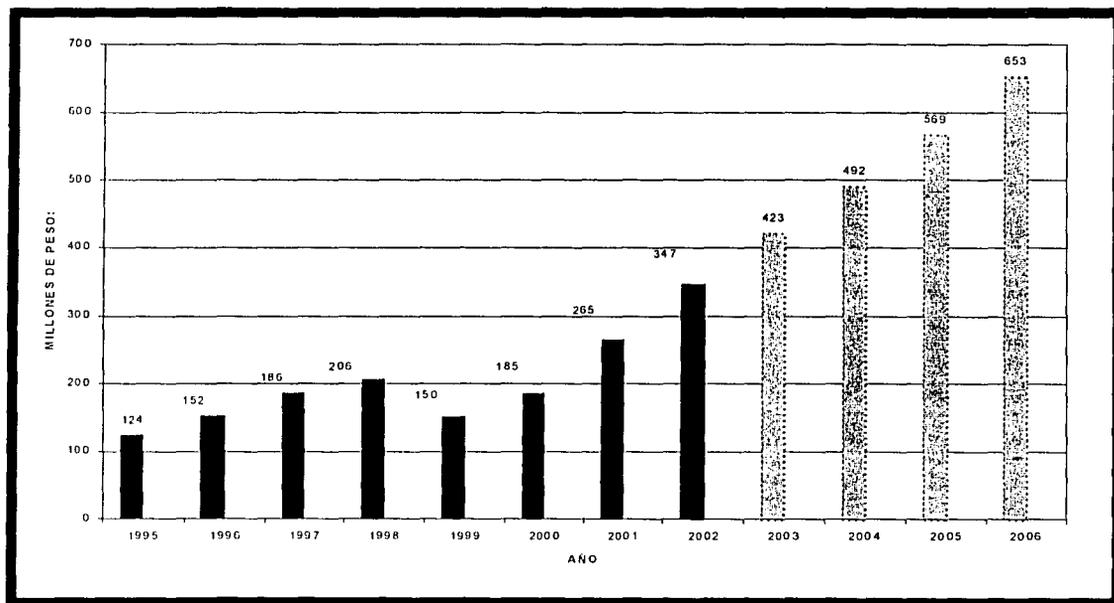
4.2 COMPARATIVO PROGRAMÁTICO Y DE FACTURACIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS DE CAPACITACIÓN Y DE LA GERENCIA DE ATENCIÓN A CLIENTES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL ZONA CENTRO

4.2.1 Unidad de Negocios de Capacitación.

La Dirección Ejecutiva de Capacitación en su plan de negocios 2002-2006 ha establecido la facturación esperada durante ese período, misma que es la base para proyectar el comportamiento esperado en la Gerencia de Atención a Clientes.

En la gráfica No. 5 se presenta la facturación obtenida por capacitación y servicios técnicos de 1995 al año 2002 y la proyección del 2003 al 2006 y en la gráfica No. 6 se desglosan los ingresos por línea de producto de 1999 a 2006 de la propia Unidad de Negocios.

FIGURA 6
FACTURACIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS



FUENTE: "PLAN DE NEGOCIOS DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE CAPACITACIÓN 2002-2006"

FIGURA 7

FACTURACIÓN POR LÍNEA DE PRODUCTO DE 1999 A 2006

Facturación Millones de Pesos

Líneas de Productos	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
LP1 (Capacitación manual y de apoyo).	52.27	64.47	91.88	127.31	132.77	151.45	173.27	191.91
LP2 (Actualización y desarrollo profesional).	55.38	68.31	97.36	112.63	130.49	148.67	169.18	198.50
LP3 (Actualización y desarrollo ejecutivo y directivo).	1.02	1.26	1.80	2.00	17.50	19.60	22.15	25.25
LP4 (Servicios técnicos en desarrollo humano y organizacional).	20.30	25.04	35.36	60.96	74.67	88.85	104.27	121.01
LP5 (Servicios académicos y medios educativos).	20.90	25.78	36.74	43.84	67.87	83.19	100.43	116.75
TOTAL	149.88	184.87	263.46	346.73	423.30	491.76	569.30	653.41

LP= Línea de Producto.

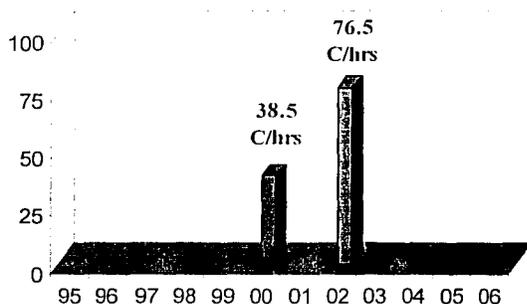
FUENTE: "PLAN DE NEGOCIOS DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE CAPACITACIÓN 2002-2006"

4.2.2 Gerencia de Atención a Clientes.

En la gráfica No. 7 se muestra el comportamiento operativo y de facturación de la Gerencia de Atención a Clientes durante el periodo 1995 al 2002 y la proyección del 2003 al 2006 y en la gráfica No. 8 se desglosan los ingresos por línea de producto de 1999 a 2006.

FIGURA 8

COMPORTAMIENTO OPERATIVO Y DE FACTURACIÓN 1995 – 2006 DE LA REGIÓN CENTRO



AÑO	CURSOS	HORAS
1995	1,298	71,726
1996	1,773	98,766
1997	1,296	63,779
1998	1,500	75,000
1999		
2000	852	46,537
2001		58,225
2002	1,199	48,524
2003		
2004		
2005		
2006		

FIGURA 9

FACTURACIÓN DE LA REGIÓN CENTRO POR LÍNEA DE PRODUCTO DE 1999 A 2006

Facturación Millones de Pesos

Líneas de Productos	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
LP1 (Capacitación manual y de apoyo).	9.46	11.79	16.86	14.72				
LP2 (Actualización y desarrollo profesional).	9.26	15.65	17.34	17.10				
LP3 (Actualización y desarrollo ejecutivo y directivo).	0.49	0.82	1.34	2.21				
LP4 (Servicios técnicos en desarrollo humano y organizacional).	7.17	4.95	15.93	28.83				
LP5 (Servicios académicos y medios educativos).	4.65	9.71	9.94	9.53				
T O T A L	31.01	43.81	61.40	74.50	90.89	105.32	121.85	140.12

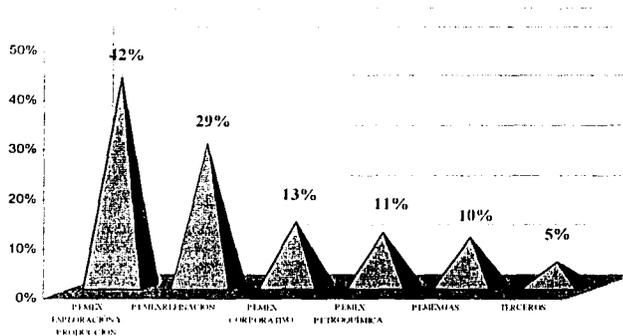
LP= Línea de Producto.

FUENTE: "PLAN DE NEGOCIOS DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE CAPACITACIÓN 2002-2006"

En la siguiente gráfica se detalla la participación de la Facturación por Subsidiaria en la Región Centro en el año 2002.

FIGURA 10

Participación de la Facturación por Subsidiaria en la Región Centro en el 2002



Asimismo en el Anexo no. V de este documento se detallan datos sobre horas capacitación, distribución porcentual por tipo de programa y por organismo de PEMEX, evolución estadística, comparativo financiero por años y por productos.

Como puede observarse de la mezcla de los productos, los comprendidos dentro de la gama de capacitación técnica, obrera y los de alta especialidad son los de mayor fortaleza para el IMP dado que no hay competencia por ser temáticas de especialidades petroleras y en las cuales se tiene instructores de mucha experiencia como es en las especialidades de Operación de Plantas, del mismo modo en las de mayor contenido tecnológico, se cuenta con profesionales especialistas e investigadores del propio IMP que pueden desarrollar programas de actualización profesional en tecnologías llamadas duras tales como: capacidades tecnológicas de PEP en yacimientos, perforación, productividad de pozos, en procesos e instalaciones, seguridad y protección ambiental, entre otras.

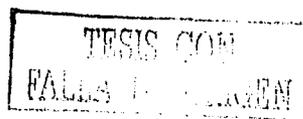
Sin embargo a nivel profesional las especialidades de tipo administrativas y conductuales son las más demandadas en la Ciudad de México pero también donde hay innumerables proveedores que tienen cada vez mayor participación en el mercado de PEMEX.

4.3 DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO

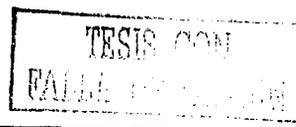
Tomado del Plan Estratégico 2000-2006 de la Gerencia de Atención a Clientes de Capacitación y el Plan de Mercadotecnia que fue elaborado durante los estudios de Maestría en Administración (Organizaciones) se tiene el Diagnóstico Interno y el Externo de la propia Gerencia, así como también el posicionamiento de los servicios durante el 2000-2006, datos que se presentan a continuación:

4.3.1 Diagnóstico Interno.

FORTALEZAS	PROCESO	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Estructura orientada a la atención al cliente, hacia las soluciones integrales y el desarrollo de las competencias institucionales. 	ORGANIZACION	<ul style="list-style-type: none"> La cultura de planeación es incipiente. Apoyo insuficiente de otras Gerencias Regionales para la atención de los servicios de capacitación foráneos administrados por la zona centro.
<ul style="list-style-type: none"> Tenemos conocimiento de los criterios de operación del cliente, de sus procesos, objetivos y metas estratégicas. 	PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> Existen limitaciones normativas en procesos operativos y administrativos.
<ul style="list-style-type: none"> Contamos con un sistema de información integral tanto en la administración de proyecto como en los procesos administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> SISTEMAS DE INFORMACION 	<ul style="list-style-type: none"> Faltan programas actualizados para la utilización del potencial del equipo de cómputo. No existe un sistema de comunicación electrónica eficiente entre los centros de trabajo IMP.
<ul style="list-style-type: none"> El IMP cuenta con personal 		<ul style="list-style-type: none"> Falta de actualización del personal



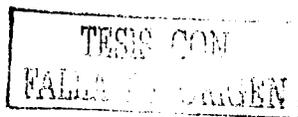
<p>de alto nivel de especialidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal con experiencia en el sistema de capacitación de PEMEX. • Hay cultura de espíritu de servicio • Flexibilidad del personal para atender a diferentes servicios. • Capacidad de respuesta inmediata • Gran sentido de pertenencia. • La Región es la primera en el IMP en contar con instructores internos certificados ante el CONOCER. 	<p>RECURSOS HUMANOS</p>	<p>en tecnología de punta en capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta un programa de desarrollo de carrera. • La posibilidad de crecimiento de la plantilla es escasa. • El personal especialista técnico está poco motivado para participar como instructor. • La conformación de la plantilla no corresponde al tipo de servicios que se quiere ofrecer. • Carencia de personal para ofrecer servicios técnicos en desarrollo humano y organizacional. • Falta de certificación del personal encargado de la administración de la capacitación. • Falta del dominio del SAP.
<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones cercanas ó dentro de los centros de trabajo del cliente. • Facilidad de acceso a equipos y sistemas del cliente. • En algunos centros foráneos el cliente proporciona parte del mantenimiento de las instalaciones. 	<p>RECURSOS MATERIALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo y material e instalaciones insuficientes y no actualizados. • Se carece de mobiliarios adecuado. • No existe un programa adecuado de adquisiciones. • Pocas instalaciones propias y vanguardistas. • Mantenimiento insuficiente de instalaciones de equipo y mobiliario.
<ul style="list-style-type: none"> • Se generan recursos propios • Se tiene una gran rentabilidad. • Presupuestos asignados de manera sostenida por el cliente hacia el servicio de capacitación del IMP. • Se cuenta con indicadores para medir el desempeño de los proyectos. 	<p>RECURSOS FINANCIEROS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existen modificaciones y restricciones presupuestales durante el ejercicio. • Falta de aplicación del programa de inversión para adquirir y sustituir equipo requerido en la capacitación. • Techos presupuestales rígidos. • Existe una regulación excesiva y poco flexible.
<ul style="list-style-type: none"> • La competencia de desarrollo humano está comprometida con la aplicación del sistema de calidad. • Se conocen las experiencias de PEMEX en la implantación de sus programas de calidad. • Se cuenta con la certificación del proceso operativo de Capacitación bajo la Norma 	<p>CALIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existen procesos y procedimientos susceptibles de mejora. • Falta mayor madurez en la implantación del Sistema de Calidad en los Centros Foráneos. • Modificaciones constantes a los procedimientos del proceso PS-CA certificado.



<p>ISO-9001:2000 a partir de Diciembre del 2000.</p> <ul style="list-style-type: none"> Se han integrado al proceso de capacitación varias acciones de mejora desarrolladas por la propia Gerencia. 		
<ul style="list-style-type: none"> Los servicios están orientados a necesidades reales del cliente. A partir de Diciembre de 2002 se cuenta con un Catálogo de Productos validado con todos los clientes de Pemex. 	PRODUCTOS Y SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> Alta dependencia de especialistas y profesionales externos. El catálogo de especificaciones de productos está en fase de formación.
<ul style="list-style-type: none"> El IMP cuenta con un amplio acervo tecnológico, personal especializado, patentes, publicaciones, metodologías de trabajo, etc. 	TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> No se aplican los últimos adelantos tecnológicos en los servicios. No se cuenta con una vinculación efectiva con otros centros de desarrollo de tecnología educativa.
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de adaptación para atender los requerimientos del cliente. 	ALINEACIÓN DEL DESEMPEÑO	<ul style="list-style-type: none"> Es insuficiente la atención a las necesidades del cliente.

4.3.2 Diagnóstico Externo.

OPORTUNIDADES	PROCESOS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con un Sistema de Comercialización y Precios PEMEX-IMP. Pemex brinda trato preferencial al IMP. Pemex le permite en algunos centros la ubicación dentro de sus instalaciones. Pemex requiere asesoría técnica confiable y directa. Pemex demanda servicios integrales. Dominio del IMP en nichos no cubiertos por la competencia. Comisiones interinstitucionales del personal en proyectos estratégicos de Recursos Humanos de Pemex. 	CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> Tendencia de PEMEX a incrementar la capacitación interna. Tendencia de PEMEX a la contratación de empresas nacionales más competitivas en precio y calidad. Reducciones presupuestales de algunas subsidiarias. Limitada planeación de la capacitación a mediano y largo plazo. No hay continuidad entre un año y otro en los programas acordados con el cliente.
<ul style="list-style-type: none"> Falta infraestructura de la competencia en algunas localidades. No conocen el detalle de los procesos de PEMEX. 	COMPETENCIA	<ul style="list-style-type: none"> Asimilación de tecnología más rápida en la competencia. Competencia con mejor tecnología, metodologías actualizadas y más personal con mejor preparación.



<ul style="list-style-type: none"> • Para PEMEX es más fácil contratar al IMP. • No pueden atender simultáneamente todos los servicios y productos que demanda PEMEX. • Comunicación deficiente por la barrera del idioma. • Falta de compromiso con los valores e ideales de Pemex. 		<ul style="list-style-type: none"> • Surgimiento en zonas de empresas pequeñas nacionales con precios menores a los que ofrece el IMP. • Mayor acercamiento de la competencia con el cliente. • Mayor flexibilidad administrativa de la competencia. • La competencia puede conocer los precios de los productos del IMP. • Cuentan con mercadotecnia eficaz y bien enfocada hacia el cliente.
<ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo del país demanda implementar programas de capacitación para mantener un alto nivel de competitividad, rentabilidad y productividad. • Creciente interés en la capacitación por parte de las autoridades gubernamentales. 	ENTORNO NACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • La normatividad afecta las facilidades de operación de las dependencias del sector público y en particular la asignación de trabajos de capacitación al IMP. • Instalación en México de empresas extranjeras capacitadoras certificadas.
<ul style="list-style-type: none"> • Existen nichos de mercado para los servicios del IMP en el ámbito Latinoamericano. • Integración de alianzas con socios internacionales para capacitación de alta especialización. 	ENTORNO INTERNACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • La participación creciente de entidades de capacitación de EUA y Canadá en el Mercado Latinoamericano.

4.4 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO 2002-2006

El posicionamiento estratégico de la Gerencia de Atención a Clientes se ilustra en la gráfica no. 11 donde destaca que se tiene proyectado incrementar de 74.5 a 140.12 millones de pesos la facturación en el periodo 2002 al 2006 a través de las siguientes acciones:

- Fortalecimiento de la línea de capacitación manual y de apoyo
- Fortalecimiento de la línea actualización y desarrollo profesional
- Crecimiento de la línea actualización y desarrollo ejecutivo y directivo
- Fortalecimiento de la línea servicios técnicos en desarrollo humano y organizacional
- Introducción del producto medios educativos
- Mantenimiento del producto servicios académicos

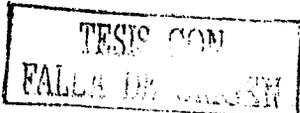


FIGURA 11

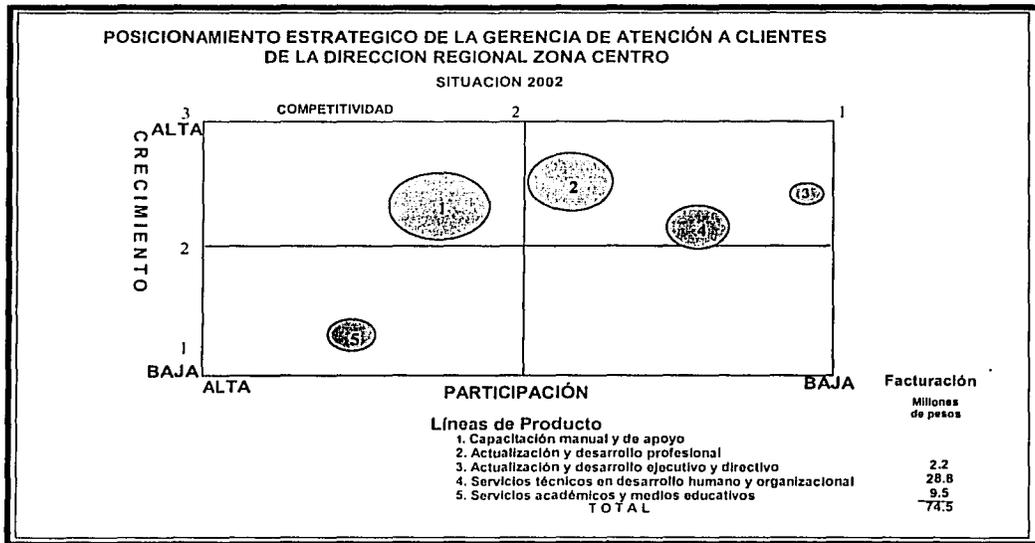
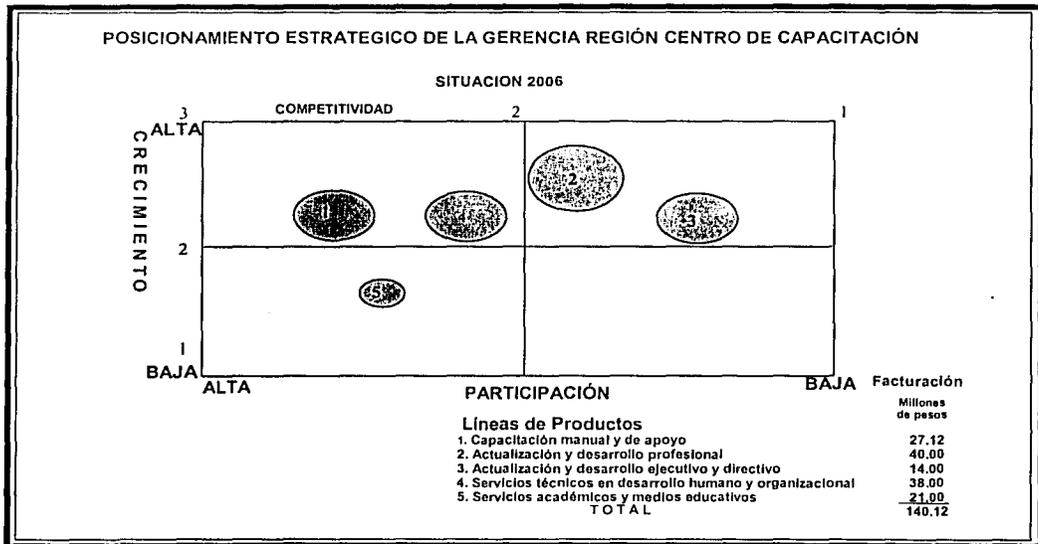


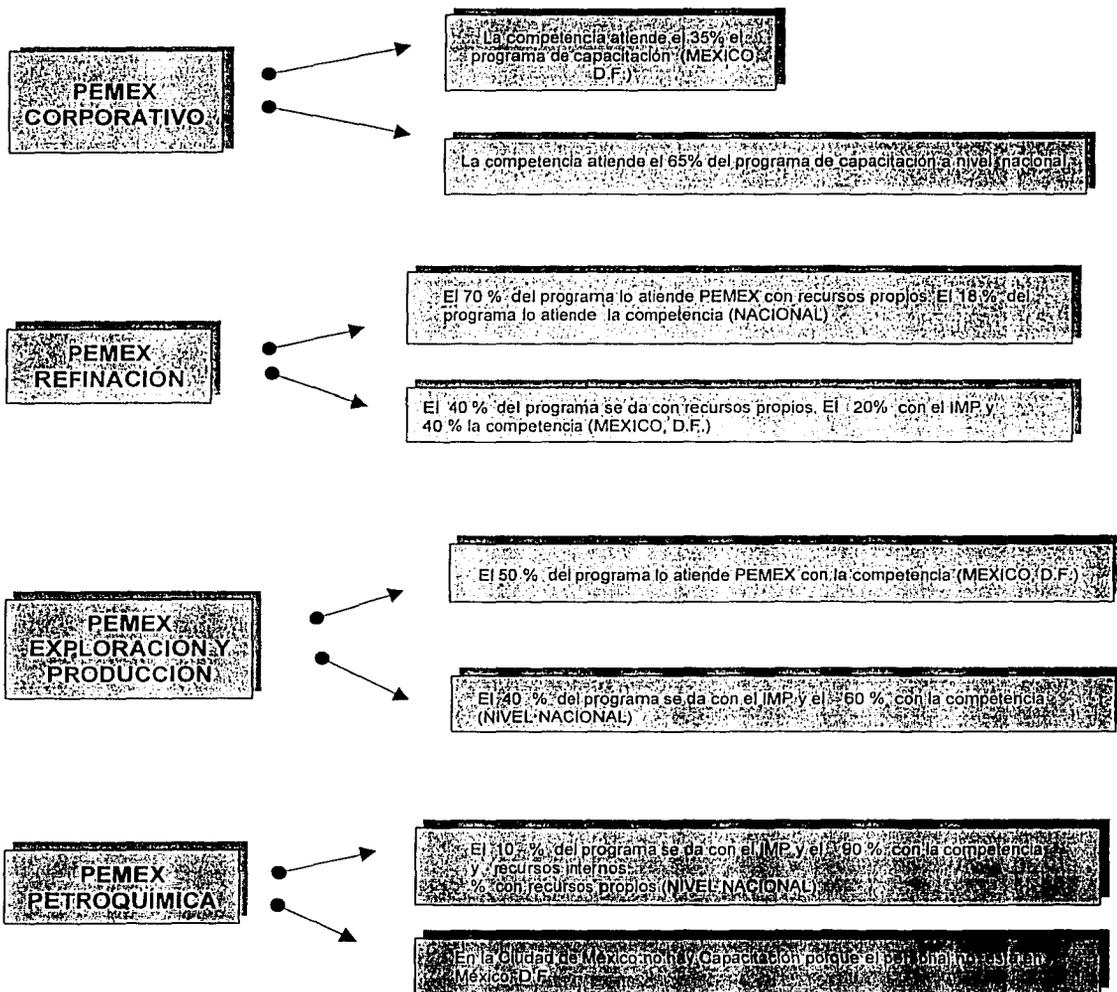
FIGURA 12



TESIS COM
FALLA DE ...

4.5 POSICIONAMIENTO DE LA GERENCIA DE ATENCIÓN A CLIENTES CON RELACION A SUS PRINCIPALES COMPETIDORES

4.5.1 Participación por Subsidiaria de los Principales Competidores en la Ciudad de México con relación a la Región Centro de Capacitación del IMP



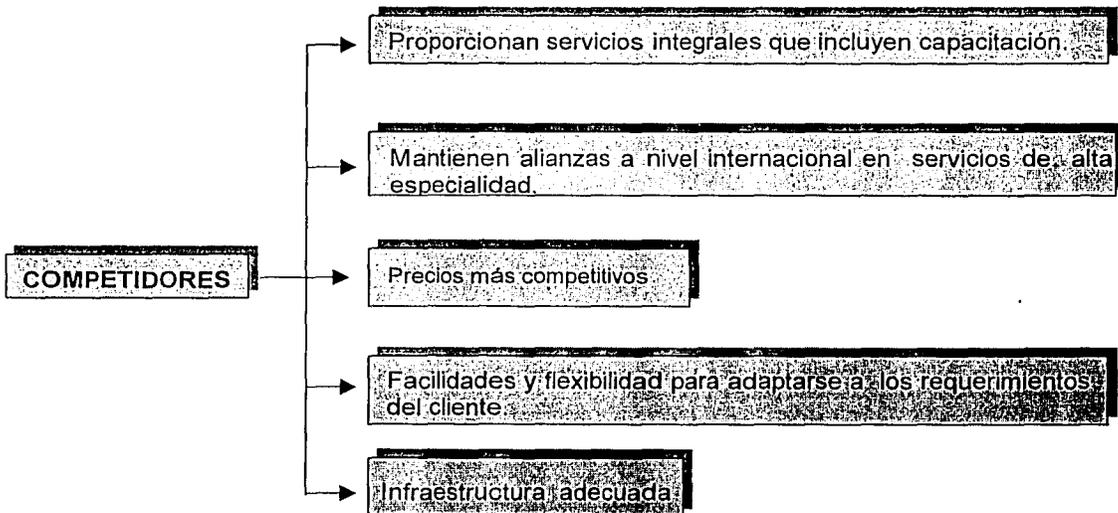
4.5.2 Participantes del Mercado en la Ciudad de México.

Los diferentes Organismos Subsidiarios y el Corporativo de PEMEX en los últimos años han contratado cada vez con mayor frecuencia los servicios de diversas empresas, quienes han proporcionado la capacitación que anteriormente era impartida exclusivamente por el IMP, destacando entre otras las siguientes:

- Y COMOSA
- Y UNAM
- Y I.P.N.
- Y I.T.E.S.M.
- Y EXCELENCIA Y DESARROLLO
- Y DANIELS
- Y OMNI
- Y CENCADE
- Y SCHLUMBERGER
- Y ICAMI
- Y IPADE
- Y CAPINTE
- Y DOWELL
- Y VALMAK
- Y CONALEP
- Y INST. DE INVESTIGACIONES ELÉCTRICAS
- Y IMENDE
- Y AMA
- Y AICO
- Y PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO
- Y NEW HORIZON
- Y DESCIDES
- Y PEOPLE VALUE
- Y AMIME

4.5.3 Características distintivas de los Competidores.

Se logran identificar características comunes en la mayoría de las empresas que proporcionan la capacitación a Pemex:



Las áreas críticas de la Gerencia de Atención a Clientes en relación con los principales competidores están en los Precios, Mercadeo, Servicio, Tecnología y Calidad como se ve en la siguiente tabla:

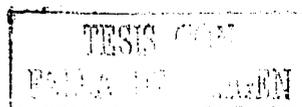
COMPETENCIAS CRÍTICAS	POSICIONAMIENTO		DESCRIPCIÓN
	IMP	COMPETIDORES	
1. PRECIOS		✓	La competencia tiene precios más bajos.
2. COSTOS	✓		Indirectos altos.
3. RECURSOS HUMANOS	✓		Personal de alta especialización en su plantilla con experiencia en la capacitación a Pemex.
4. ORGANIZACIÓN	✓		Estructura compleja que dificultan la negociación con el cliente.
5. MERCADEO		✓	La competencia ofrece precios diferenciales por volumen, renglón en el cual el IMP tiene poca flexibilidad.
6. SERVICIO		✓	Mayor oportunidad y flexibilidad.
7. INFRAESTRUCTURA	✓		Falta uniformidad en el nivel de la infraestructura falta modernizar equipamiento.
8. TECNOLOGÍA		✓	Los principales competidores tienen algunas fortalezas en tecnología educativa a las cuales el IMP necesita acceder.
9. CALIDAD	✓	✓	Algunos competidores están certificados.

4.5.4 Perfil Psicográfico del Cliente.

El usuario final de Pemex que participa y recibe los beneficios de los cursos no tiene toma de decisiones en la selección de proveedores y son únicamente receptores de los servicios de capacitación, siendo las Gerencias de Recursos Humanos ó áreas equivalentes, las responsables de la Administración del Presupuesto y de la contratación de las acciones de Capacitación y Desarrollo de personal en cada organismo, por lo que su posición es de intermediarios entre el usuario final que recibe el beneficio de la capacitación y el proveedor de los servicios de instrucción e insumos para la realización de la misma, sea el IMP ó cualquier otro.

El perfil psicográfico del cliente de acuerdo al trabajo elaborado en la Materia "Investigación de Mercados" de la Maestría en Administración (Organizaciones) con la UNAM es: "Antigüedad de más de 20 años en la empresa, con un alto sentido de pertenencia a la institución, preocupados por la formación y actualización del personal que conforman la plantilla, buscando la optimización de los recursos económicos y la rentabilidad de la empresa, solicitando a sus proveedores productos con tecnología de vanguardia, interesándose en conocer las nuevas tendencias del mercado tanto nacional como internacional y así ofrecer a sus clientes internos mejores opciones de capacitación que repercuta en la calidad de vida y en un mejor clima laboral".

Otra de las características es que buscan valor agregado en los servicios de los oferentes, ya que su constante actualización les permite tener la capacidad para seleccionar



diferentes proveedores en el mercado, sumado a que en Pemex el presupuesto destinado a la capacitación del personal sobresa en el sector público y paraestatal.

La responsabilidad y el compromiso distinguen al personal dedicado a la administración de la capacitación en Pemex.

Buscando en los servicios que contratan calidad, precio, oportunidad.

4.6 RETOS ESPECIFICOS DE LA REGIÓN CENTRO

La Gerencia de Atención a Clientes de la Dirección Ejecutiva de Capacitación estableció en marzo del 2000 los siguientes retos:

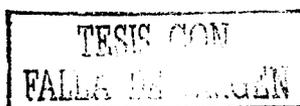
- Hacer rentables cada uno de los Proyectos desarrollados en la región
- Mejorar la imagen de la Región y de cada uno de sus centros de adscripción
- Recuperar el posicionamiento en la mente de los clientes
- Incrementar la participación de la Región Centro en el mercado de Pemex
- Ofrecer servicios de Calidad con eficiencia y efectividad
- Ser más oportunos en las respuestas de las solicitudes del cliente
- Hacer sinergia con los Proveedores y los Clientes
- Certificar los procesos operativos de capacitación (logrado en Diciembre de 2000)
- Buscar la optimización de los procesos, personal y procedimientos
- Buscar la innovación y diversificación de los servicios
- Incrementar la participación en el mercado Nacional y Latinoamericano de servicios de capacitación que ofrece la Región.
- Elevar el nivel académico del personal profesional de la región.

En Febrero del 2001 se adicionaron los siguientes retos:

- Recuperar ante los clientes, la credibilidad en todos los productos y servicios de capacitación y consultoría que ofrece el IMP en la Región.
- Certificar el proceso de consultoría.
- Ser altamente competitivos por precio y servicio ante Pemex.
- Elevar el nivel académico del personal técnico y administrativo de la región.

Durante el 2002 se sumaron las siguientes:

- Promover la certificación de instructores internos.
- Acreditar Centros IMP como Centros de Evaluación de Instructores reconocidos ante el CONOCER.
- Promover la certificación del personal administrador de la capacitación.



4.7 RELACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA EXISTENTE EN LA REGIÓN CENTRO

Como ya se mencionó en los puntos 4.3.2 y 4.6 de acuerdo a los datos estadísticos, en los gráficos comparativos del anexo no. IV de este mismo documento y tomando como base la información del "Plan Estratégico de la Región Centro" y del estudio de "Imagen y Posicionamiento del IMP" la problemática más relevante en la Región es la siguiente:

- Algunas Subsidiarias de Pemex limitan la participación del IMP, tal es el caso de Pemex Refinación y de Pemex Gas y Petroquímica Básica.
- Falta de planificación de la Capacitación a mediano y largo plazo con PEMEX.
- Se enfrenta la inercia de arranque, ya que se está iniciando un esfuerzo de capacitación especializada con la participación de las competencias del IMP para impartir cursos de alta tecnología.
- Al no contar con personal dedicado exclusivamente a la instrucción se contrata a personal externo que cumpla con los requerimientos de los cursos.
- Los competidores del IMP tienen alta participación en el proceso de Consultoría, Servicios Técnicos, Desarrollo Humano y Organizacional.
- Existió en la administración anterior una manifestación explícita por parte del IMP sobre el abandono de algunos servicios.
- El cliente ha planeado la sustitución del IMP para el suministro de los servicios de Capacitación (PGPB y PR ya dieron instrucciones).
- La alta dirección de Pemex no percibe el valor agregado del personal del Instituto en el proceso actual del servicio de Capacitación. Sin embargo las áreas operativas directamente involucradas manifiestan lo contrario.
- El Plan Estratégico de la Dirección Ejecutiva de Capacitación señala que el crecimiento esperado de la Facturación en la Unidad de Negocios es de una tasa promedio del 22% anual, proyectándose de \$ 346,730,000.00 en el año 2002 a \$653'410,000.00 en el 2006 (Gráficas Nos. 5 y 6).
- En la evolución de la Facturación de la Unidad de Negocios de Capacitación, Pemex Exploración Producción es el Organismo que mayor demanda los servicios del IMP, sin embargo por su ubicación física aún cuando contribuye con el 42% de los ingresos de la Región Centro, no alcanza los niveles de facturación que se obtienen en otras zonas del IMP.

V. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DEL CASO PRÁCTICO

- 5.1 Identificación del problema específico
- 5.2 Preguntas a solucionar
- 5.3 Objetivos de la Investigación
- 5.4 Investigación Documental
- 5.5 Análisis de fuentes primarias y secundarias
- 5.6 Investigación de campo
- 5.7 Diseño de Cuestionarios
- 5.8 Determinación de la Población a entrevistar
- 5.9 Cronograma de visitas
- 5.10 Recopilación y análisis de datos
- 5.11 Presentación de resultados.
- 5.12 Identificación de los roles de los Consultores de la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro del IMP

5.1 Identificación del problema específico

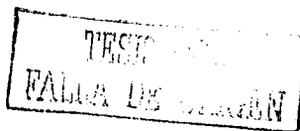
Durante el último año nuestro país ha observado profundas y complejas transformaciones en todos los ámbitos de la vida nacional. Las recientes experiencias respecto a los fenómenos de globalización económica, la modernización y la innovación, y el redimensionamiento del aparato público, conducen a la necesidad de centrar la atención de mecanismos que promuevan el crecimiento de la competitividad de las organizaciones y así enfrentar los retos de la modernización en los centros de trabajo. La superación y desarrollo de nuevas prácticas organizacionales y el fortalecimiento del factor humano, se convierte en el crecimiento de toda organización económica.

La necesidad de preparar al factor humano en las diferentes disciplinas, que de acuerdo a las actuales condiciones de cambio en todos los sectores económicos, se plantea el reto de diseñar estrategias efectivas que permitan competir con productos y servicios de calidad.

Por lo anterior, la pérdida del mercado de los servicios de capacitación y consultoría de Pemex Gas y Petroquímica Básica en años recientes incide para que la Gerencia de Atención a Clientes de la Dirección Regional Zona Centro del IMP establezca como necesidades prioritarias el reposicionamiento de ese mercado y la redefinición de los perfiles del personal con que cuenta.

Los problemas que se detectan no siempre se resuelven con programas de capacitación, pero por carecer de un proceso de consultoría integrado, todo se canaliza de esa forma. Es importante señalar que a través del proceso de consultoría pueden surgir nuevas formas de resolver los problemas detectados en los órganos que conforman la estructura organizacional de PG y PB.

Los especialistas del IMP que se encargan de la Capacitación deben desempeñar sus funciones no solamente administrando los programas, como tradicionalmente los han hecho desde la creación del IMP, sino también desarrollando su creatividad para desenvolverse como consultor, que le permita ofrecer a sus clientes un mayor valor agregado. Para ello, la organización preocupada porque su personal cuente con las tecnologías de vanguardia para el diseño de programas de capacitación detectados a través de las consultorías que se llevan



a cabo en PG y PB, dedica grandes esfuerzos en este renglón, que cada día es más importante en el contexto económico nacional e internacional.

Derivado de lo anterior se han detectado diversas debilidades que nos obligan a reorientar nuestros esfuerzos:

- Disminución de la facturación derivada de los servicios de Capacitación (Capacitación de Alta Especialidad, Consultoría en Desarrollo Humano y Organizacional, Actualización Profesional, Capacitación Operativa, y Servicios Académicos) que ofrece la Gerencia Región Centro al personal de PG y PB.
- La falta de un proceso de consultoría diseñado por el IMP que identifique las necesidades de desarrollo humano y desarrollo organizacional ocasiona pérdida del posicionamiento en el mercado de capacitación en el Centro Administrativo de PG y PB.
- El exceso de oferta de los servicios de consultoría y capacitación en la Ciudad de México ha ocasionado disminución del posicionamiento de los servicios que ofrece el IMP a PG y PB.

Respondiendo a los cuestionamientos anteriores, es fundamental para la Gerencia de Atención a Clientes de Región Centro y sobre todo para enfrentar las necesidades de su cliente PG y PB, desarrollar una organización que satisfaga los requerimientos de los clientes internos de esta Subsidiaria ofreciendo productos y servicios de valor agregado que apoyen su competitividad nacional.

Dentro de las prioridades estratégicas que PG y PB señala en el Plan de Negocios 1998 - 2000 la relacionada con los recursos humanos radica en garantizar el desarrollo y retención del capital humano que permita cumplir con los objetivos de negocio de la empresa, basados en la cuantificación y el diseño de planes de carrera del personal congruente con la competitividad del mercado.

Pemex Gas y Petroquímica Básica en su Visión Estratégica indica:

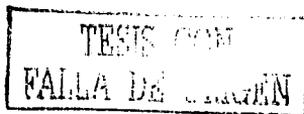
- Proporcionar un ambiente laboral que promueva y recompense la iniciativa propia y el trabajo en equipo, y que fomente el desarrollo profesional y personal de los empleados.

Y en su Misión:

- Crear una cultura de colaboración y transparencia económica con otras entidades de Pemex para participar activamente en la optimización global de Pemex.
- Atraer, desarrollar y retener personal de calidad

Como se puede observar tanto en la Visión Estratégica como en la Misión de la empresa, por lo que se refiere al capital humano, existe un interés especial para que este mismo factor cada vez sea más competitivo y esté preparado para enfrentar los retos de la Subsidiaria con su entorno económico.

Pemex Gas y Petroquímica Básica considera dentro de su Plan Estratégico como factor crítico de éxito el desarrollo de sus recursos humanos por lo que la Gerencia de Atención a Clientes Región Centro del IMP debe alinear sus esfuerzos para responder a las exigencias de su cliente estratégico y mayoritario.



La expansión y el desarrollo de la práctica de la Consultoría dentro de un marco de globalización económica plantean un panorama de creciente competencia, subrayando para las empresas el reto de mejorar cada vez más la calidad de los servicios que ofrecen, de ahí el interés de la Gerencia de Atención a Clientes de la Zona Centro por obtener la certificación del proceso de capacitación en los Centros de: Oficinas Centrales, Salamanca, Minatitlán, Salina Cruz, Tula, San Martín Texmelucan y Coatzacoalcos. Es por eso que nuestra organización impulsa la certificación como un mecanismo para que los Centros de Trabajo comprueben la prestación de sus servicios.

El proceso de certificación de nuestra organización, es una verificación documental y curricular de los recursos humanos, materiales y financieros así como de los servicios que ofrecen los centros de trabajo que conforman la Gerencia de Atención a Clientes Región Centro del IMP, cuyo dictamen avalará la seriedad y confiabilidad de su trabajo, y es un paso esencial para respaldar la calidad.

La Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro siempre procurará proporcionar un servicio específico para cada área usuaria de PG y PB, por lo que establece procedimientos que le permiten accionar con base a las necesidades de sus clientes, debido a que su campo de acción no solamente abarca el concepto de lograr una mayor productividad, sino también a través de su proceso de consultoría puede detectar aspectos de mayor complejidad como son: el clima organizacional o la satisfacción en el trabajo, los cuales la mayor parte de las veces son conceptos abstractos de difícil determinación.

La pérdida del posicionamiento en el mercado de los servicios de capacitación y consultoría de Pemex Gas y Petroquímica Básica implica el redireccionamiento del plan estratégico de la Gerencia de Atención a Clientes de la Dirección Regional Zona Centro del IMP alineado a las necesidades de la mencionada subsidiaria de Pemex.

La consultoría generalmente está enfocada al cambio ya sea a nivel departamental u organizacional, cuando ese cambio está orientado a nivel organizacional se involucra a los recursos humanos, por lo cual se quiera o no la consultoría siempre beneficiará a las organizaciones. Este cambio debe ser con la esperanza de mejorar al factor humano en su puesto siempre con base en los objetivos organizacionales.

A continuación se clasifican los servicios de capacitación que se ofrecen en la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro del IMP, lo que permite identificar cada una de sus etapas y nos compenetra en su complejidad.

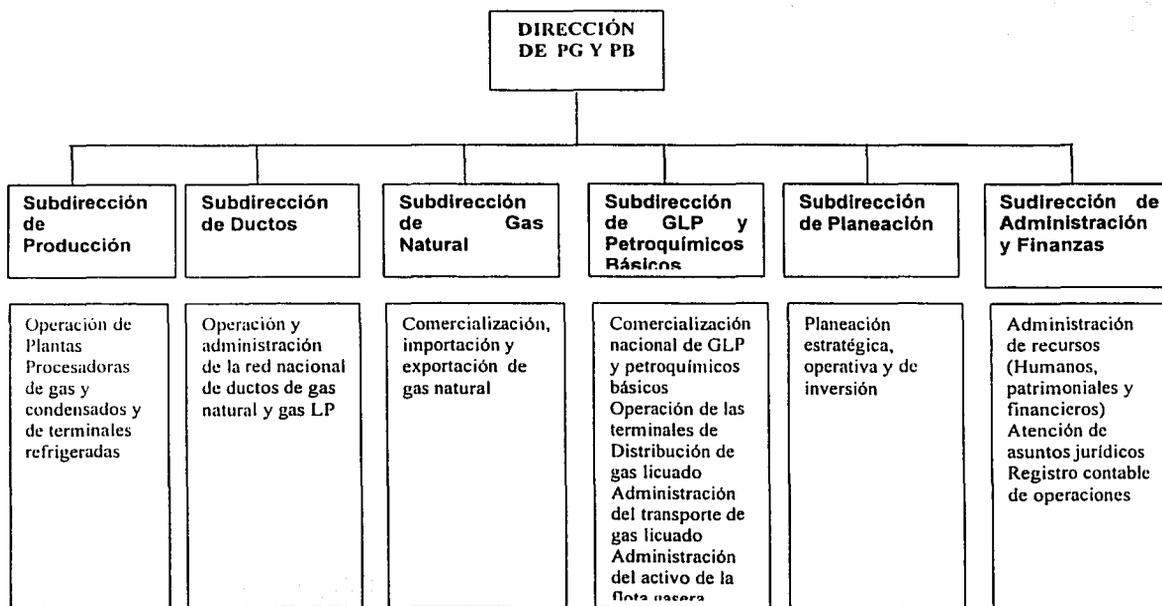
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FIGURA 13

SERVICIOS ACTUALES QUE OFRECE LA GERENCIA DE ATENCION A CLIENTES DE LA REGION CENTRO:



FIGURA 14
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE PG Y PB



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Como se puede observar, cada uno de los órganos que forman la estructura organizacional de PG y PB, requiere de consultorias muy especializadas por las funciones tan complejas que tienen y que difícilmente se pueden encontrar en nuestro país por lo que se recurre constantemente a empresas extranjeras a las que se les encomiendan estos proyectos y lo que representan grandes erogaciones para la Subsidiaria, es por ello que el IMP debe dirigir sus esfuerzos para atender estas necesidades.

FIGURA 15
PRINCIPALES EMPRESAS CON CONSULTORIAS (PROYECTOS) EN PEMEX GAS Y
PETROQUIMICA BASICA

Empresa	País de Origen	Especialidad de la Consultoría	Periodo del Proyecto	Area usuaria que lo solicita
1. Instituto Francés del Petróleo	Francia	Ingeniería Física	29-07/99 22-10/99	Planeación de Pemex Exploración y Producción
2. ICA Fluor Daniel	USA	Ingeniería de Diseño	1998-1999	Proyectos y Construcción
3. Brown & Root International, Inc.	USA	Estudios Geofísicos	1994	Ductos de Pemex Gas y Petroquímica Básica
Fugro McClelland Marine Geoscience	USA	Geología	1995	Pemex Exploración y Producción
5. Instituto Mexicano del Petróleo	México	Servicios Tecnológicos y Asistencia Técnica	1998	Planeación de Pemex Exploración y Producción

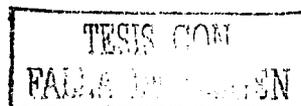
Fuente: Información proporcionada por la Gerencia de Producción de PG y PB.

PG y PB no tuvo contemplado que el IMP participará en la capacitación de su personal tanto a nivel obrero como a nivel profesional administrativo y directivo durante los últimos tres años.

Con base en la información recabada se puede señalar que durante los años de 1999 a 2002 la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro no desarrolló proyectos de capacitación ni de consultoría con PG y PB por lo que para el 2003 se pretende recuperar el posicionamiento que se tenía al inicio de la década de los 90s cuando Petróleos Mexicanos se fraccionó en las Subsidiarias que actualmente le forman.

5.2 Preguntas de la Investigación a solucionar.

Derivado del planteamiento de los problemas de este caso práctico y analizando las causas de la problemática existente para el reposicionamiento del mercado de los servicios de capacitación y consultoría de la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro del IMP surgen los siguientes cuestionamientos para detectar las posibles soluciones:



1. ¿Por qué el IMP ha visto disminuido sus ingresos en el renglón de Capacitación?
 2. ¿Qué modificaciones deben hacerse al proceso de capacitación del IMP para recuperar el mercado que le representa Pemex?
 3. ¿Cómo puede el IMP mejorar los subprocesos de capacitación para garantizar un servicio de excelencia a Pemex?
 4. ¿Está diseñando el IMP la capacitación con metodología de vanguardia?
 5. ¿Será la Consultoría una opción para que la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro obtenga el reposicionamiento del mercado que representa Pemex Gas y Petroquímica Básica?
- 1. ¿Por qué el IMP ha visto disminuido sus ingresos en el renglón de Capacitación?**

Debido a que la Gerencia de Atención a Clientes Región Centro carece de información desglosada por tipo de producto (programas de Capacitación Obrera, Programas de Actualización Profesional, Operación y Mantenimiento de Centros y Consultoría), únicamente se pueden señalar que los ingresos globales -incluye a todas las Subsidiarias de Pemex- por estos conceptos fueron los que se señalan en la gráfica número 9.

Entre los factores económicos y sociales que impactan en los cuestionamientos planteados, y que a su vez han tenido repercusión en el entorno PG y PB – IMP de la Capacitación, se puede señalar:

ECONÓMICOS:

- Apertura comercial
- Diversificación de proveedores
- Contratos Llave en Mano
- Contratos Joint Venture

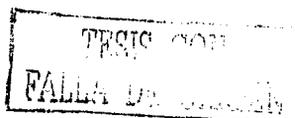
SOCIALES

- Requerimiento de mano de obra especializada
- Desplazamiento de personal por la automatización
- Desincorporación de empresas estatales
- Énfasis en el Desarrollo de Recursos Humanos
- Uso de la informática

Entre los factores económicos y sociales que en mayor grado han impactado en el entorno PG y PB – IMP, se pueden mencionar:

Factores Económicos:

- Políticas Nacionales de desincorporación de las instalaciones Petroquímicas, reduciendo el mercado de la capacitación.



- Reducción del presupuesto asignado al IMP para el desarrollo de programas de capacitación y consultoría
- Concesión parcial del mantenimiento y telecomunicaciones a otras empresas.
- Desincorporación del área de servicios médicos.
- Apertura a otras empresas de capacitación por parte de PG y PB.
- Liberación del presupuesto de capacitación a los centros de trabajo

Factores Sociales

- Tendencias de las Escuelas Técnicas, Universidades y Tecnológicos a incursionar en la capacitación a nivel obrero y profesional
- Reubicación geográfica de personal e instalaciones
- Reducción de personal
- Requerimiento de personal más especializado
- Compactación de estructuras
- Descentralización de funciones de Pemex hacia los centros de trabajo, lo que ocasiona que se tomen las decisiones a nivel local.
- Legislación ambiental y ecológica más estricta en la explotación, transformación y uso de hidrocarburos.

2. ¿Qué modificaciones deben hacerse al proceso de capacitación del IMP para recuperar el mercado que le representa Pemex?

El mercado de la capacitación para el IMP, representa las inversiones que aplica Pemex a través de sus cuatro Subsidiarias y del Corporativo, para la capacitación, la actualización y el desarrollo de sus cuadros directivos, ejecutivos, profesionistas y técnicos especializados.

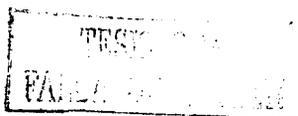
Por lo que toca a las decisiones internas del IMP de abandonar aquellos proyectos de capacitación de poco valor tecnológico ha ocasionado que perdamos el posicionamiento con PG y PB.

El impacto que se ha tenido en la capacitación derivado de las tecnologías emergentes, las cuales se han aplicado en lo últimos años en la industria petrolera, ha ocasionado el desplazamiento del personal por la automatización de las instalaciones y el requerimiento de personal con alta especialización técnica enfocada al manejo de los procesos a través del sistema de control microelectrónico haciendo uso de la informática. Esto se puede observar claramente en la Subdirección de Ductos, al introducir el sistema de control distribuido en las plantas para el suministro de Gas en el territorio nacional.

TAMAÑO ACTUAL Y POTENCIAL DEL MERCADO

Para el año 2003 en el presupuesto que aplicará PG y PB no tiene considerado que el IMP imparta algún programa de Capacitación, solamente aquellos programas especiales que gracias al acercamiento que los funcionarios de la Gerencia Atención a Clientes de la Región Centro han logrado obtener.

La capacitación de esta subsidiaria la están impartiendo empresas altamente competitivas a nivel mundial ante las cuales el IMP puede competir ya que cuenta con la experiencia suficiente para recuperar este mercado. Prueba de ello son las propuestas técnicas y



económicas que se están presentando para participar en la licitación pública para el Sistema SCADA (Sistema de Control y Adquisición de Datos y Automatización).

El crecimiento esperado del mercado de capacitación que la Gerencia de Atención a Clientes de la Región tiene en PG y PB se basa sobre todo en programas altamente especializados.

El área de negocios de la capacitación y desarrollo de recursos humanos ha tenido una rentabilidad del 30 al 40 %, lo cual se considera puede mantenerse e incluso incrementarse ya que las líneas de negocio comprenden servicios altamente especializados.

Entre los competidores más importante se pueden señalar:

- Capacitación interna de PG y PB.
- Fabricantes de equipo
- Ex – Trabajadores de Pemex
- Empresas capacitadoras nacionales
- Empresas Extranjeras.

Desafortunadamente no se puede indicar el grado de participación que la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro tiene en el mercado de Capacitación de PG y PB ya que en los últimos cuatro años no se ha impartido programa alguno ni tampoco se puede cuantificar la facturación.

3.¿Cómo puede el IMP mejorar los subprocesos de capacitación para garantizar un servicio de excelencia a Pemex?

Como se puede apreciar en los diagramas y confrontándolos con la nueva estructura de la organización, esta metodología responde al proceso integrador de la capacitación.

El modelo que a continuación se describe contiene las variables que son consideradas dentro del proceso de certificación de capacitación que se llevó a cabo durante los años 2000 y 2001 y que de acuerdo al sistema de calidad, también se aplicaron en el mantenimiento al mismo proceso en los Centros de Trabajo arriba descritos, sólo por mencionar los que se localizan en la Región Centro.

Contiene también los elementos indispensables para la identificación y selección de indicadores de desempeño que sirvan de base para la evaluación del personal profesional que participa en el Programa de Estimulo a la Carrera de Investigador y Especialista.

El Modelo surgió después de intensos talleres de trabajo con personal de la Dirección Ejecutiva de Capacitación de todas las Direcciones Ejecutivas Regionales, que tienen más de 15 años desempeñando sus funciones en el ámbito de la Capacitación para las Subsidiarias de Petróleos Mexicanos en todos sus Centros de Trabajo. La diagramación que se presenta responde a los procesos de cada una de las plataformas en que esta conformada la actual estructura del IMP.

La vertiginosa rapidez con la que ocurre la globalización económica, obliga a que los recursos humanos estén cada vez más preparados. La capacitación y educación del personal son una de las piedras angulares de los procesos de calidad. Si los procesos de calidad buscan mejorar continuamente a la organización, entonces el aprendizaje también

debe ser continuo. La educación en calidad debe ser un proceso, con un principio pero sin un final. El aprendizaje tampoco tiene que ser en un aula, con instructores. Existen muchas formas y muy creativas formas de educar y capacitar al personal. La organización debe estar experimentando siempre nuevos métodos.

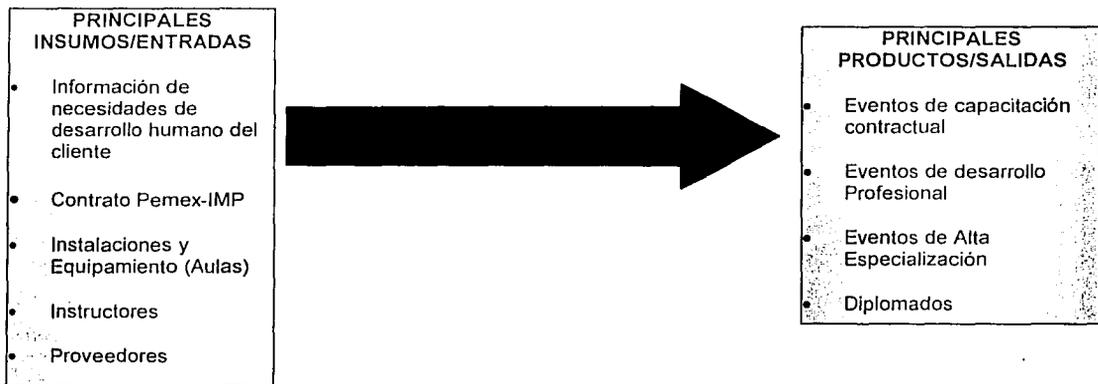
Los únicos activos que deben importar a una organización son los clientes rentables y leales. Este es el único camino mediante el cual una organización puede acceder a un futuro. Sin embargo los clientes están cambiando. Ahora exigen rapidez, valor agregado, información, funcionalidad, entre otras características. Los clientes hoy en día son cambiantes y dinámicos.

FIGURA 16 MODELO DE LOS PROCESOS DEL NEGOCIO DE CAPACITACIÓN

DIAGRAMA DE NIVEL 1

El proceso consiste:

En generar soluciones de capacitación de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los clientes externos del IMP, diseñando y desarrollando programas de capacitación, con la selección y evaluación profesional de instructores y proveedores; todo esto a través de una eficiente coordinación, control y seguimiento de eventos.



En esta etapa del proceso los insumos se identifican claramente ya que durante la creación del Instituto el sistema de capacitación no ha cambiado en su esencia si no que se ha adaptado a las diferentes administraciones de Pemex, adecuándose e integrándose al proceso de alineamiento conforme los usuarios de la capacitación de las subsidiarias requieren los servicios y productos de nuestra organización. Como el proceso de capacitación es un proceso dinámico, la Línea de Negocio de Capacitación debe estar a la

vanguardia en el estado del arte de este proceso, incorporando también las tendencias de la industria petrolera mundial para el desarrollo de sus recursos humanos.

FIGURA 17
DIAGRAMA DE NIVEL 2



Por la magnitud de los programas de capacitación que el IMP ha impartido durante más de tres décadas, cada vez se identifican con mayor claridad estas etapas, por lo que nuestras metodologías están enfocadas al desarrollo integrando éstas actividades hacia un mismo fin: proporcionar mayor calidad en los servicios de capacitación.

FIGURA 18
TABLA DE DESCRIPCIONES DE LOS SUBPROCESOS DE NIVEL 2

CLAVE DE SUBPROCESO NIVEL 2	DESCRIPCIÓN	PRINCIPALES INDICADORES DE DESEMPEÑO
Elaborar Programas, Eventos y/o Proyectos	<p>Elaborar los programas de eventos o alternativas para el desarrollo humano.</p> <p>Implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar las necesidades del cliente • Identificar y seleccionar a los instructores • Establecer el programa de instructores • Diseñar objetivo, temario y relación de apoyos • Negociar la aprobación del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Propuestas de instructor y/o objetivo, temario y relación de apoyos no aceptadas por el cliente • Total de cursos impartidos • Total de horas impartidas
Contratar Instructores y Adquirir Materiales	<p>Efectuar las acciones requeridas para contar con los instructores y materiales requeridos para cada evento</p> <p>Implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrar la información para la contratación de los instructores ▪ Negociación de términos y condiciones de la prestación del servicio. ▪ Determinar los requerimientos de materiales ▪ Elaborar solicitud de pedido ▪ Recibir y clasificar material 	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos sin contrato de instructor y/o materiales a tiempo. • Número de eventos que no se impartieron • Número de eventos impartidos en centros de trabajo conurbados aprovechando la estancia del instructor pagando viáticos sólo una vez
Coordinar Logística de los Eventos	<p>Procurar y asegurar que todos los requerimientos para la correcta impartición de un evento estén en el lugar adecuado y en el momento adecuado</p> <p>Implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asignar aulas • Confirmar al instructor y la lista de prácticas • Solicitar los apoyos que proporciona el cliente • Asegurar la disponibilidad de capacitandos, instructores y apoyos requeridos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de eventos realizados fuera de programa y/o con faltantes • Número de eventos reprogramados e impartidos
Controlar Programas y Supervisar los Eventos	<p>Llevar el control tanto de la asistencia de los capacitandos como de los factores que puedan afectar los resultados del evento</p> <p>Implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar y reportar la asistencia de los capacitandos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de quejas que no fueron atendidas dentro del transcurso del evento • Número de usuarios satisfechos con los servicios de capacitación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CLAVE DE SUBPROCESO NIVEL 2	DESCRIPCIÓN	PRINCIPALES INDICADORES DE DESEMPEÑO
	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el desarrollo de los eventos • Detectar posibles desviaciones • Corregir las desviaciones • Reportar las desviaciones 	por curso
Evaluación y Cierre	<p>Elaborar los documentos requeridos para el cobro, evaluación y cierre de los eventos</p> <p>Implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar la evaluación final. • Elaborar los reportes del evento • Evaluar al instructor • Elaborar los resúmenes de costos y servicios • Elaborar la acta de entrega-recepción 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de elaboración y autorización del certificado de entrega-recepción del servicio

La experiencia del personal de los centros de capacitación que forman la Gerencia de Atención a Clientes de la Delegación Regional Zona Centro no es suficiente, por ello las descripciones de estos subprocesos se realizan para poder identificar con mayor certeza por parte del personal del Centro de Trabajo de Oficinas Centrales, cada una de las etapas que comprenden el proceso de capacitación.

Estas etapas muestran a detalle cada uno de los pasos que se deben seguir para la integración del proceso. Es necesario mencionar que después de la certificación del proceso de capacitación en el año 2000, se tendrán que documentar estos pasos para poder contar con las evidencias documentales de cada curso y estar preparados para las preauditorías y auditorías de calidad, que en lo sucesivo se deben aplicar para no perder la certificación del proceso de capacitación. Durante el año 2001 y 2002 se obtuvo el mantenimiento de la certificación y para el 2003 se espera obtener la recertificación.

FIGURA 19
ENTRADAS Y SALIDAS DE LOS SUBPROCESOS DE NIVEL 2

CLAVE DE SUBPROCESO NIVEL 2	ENTRADAS/INSUMOS	SALIDAS/PRODUCTOS
Elaborar Programas, Eventos y/o Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato PEMEX-IMP • Requerimientos del cliente • Diagnóstico de necesidades • Plan de capacitación • Candidatos a instructor 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de instructores • Programa de eventos • Objetivo, temario y relación de apoyos • Documentación requerida para la autorización de contratación de instructores • Banco de instructores
Contratar Instructores y Adquirir Materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de eventos • Programa de instructores • Documentación de la autorización de contratación de instructores • Relación de apoyos 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato Instructor-IMP y documentos de soporte • Solicitud de pedido de contratación de instructores • Solicitud de pedido de materiales • Solicitud de pedido de servicios
Coordinar Logística de los Eventos	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de eventos • Programa de instructores • Relación de apoyos • Relación de prácticas • Materiales adquiridos • Servicios contratados • Instructores contratados • Equipos disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de espacios y equipos • Asignación de material y consumibles • Programa de aulas
Controlar Programas y Supervisar los Eventos	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de capacitandos propuestos • Espacios y equipos asignados • Material y consumibles asignados • Programa de aulas • Objetivo, temario y relación de apoyos • Quejas • Registros de solicitud de corrección 	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de ausentismo • Reporte de la evaluación parcial del evento • Reportes de supervisión de cursos • Reporte de corrección de desviaciones
Evaluación y Cierre	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de ausentismo • Reporte de la evaluación parcial del evento • Reportes de supervisión de cursos • Reporte de corrección de desviaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte final de resultados • Evaluación de los instructores • Soporte de la facturación • Certificado de entrega - recepción del servicio • Acta de entrega – recepción del proyecto

En el manual de procedimientos de capacitación entre el IMP y PEMEX, se establece que el IMP deberá requisitar los formatos de aplicación en los momentos que se indican en dicho manual para que Pemex cumpla con el pago de los servicios de capacitación, por lo que al certificarse el proceso de capacitación, esto viene a enriquecer los formatos y obliga al Instituto a estar en constante revisión de sus procedimientos y formatos para seguir ofreciendo servicios de calidad en la capacitación que se tiene con la industria petrolera.

FIGURA 20
ELABORAR PROGRAMAS, EVENTOS Y/O, PROYECTOS
DIAGRAMA DE NIVEL 3

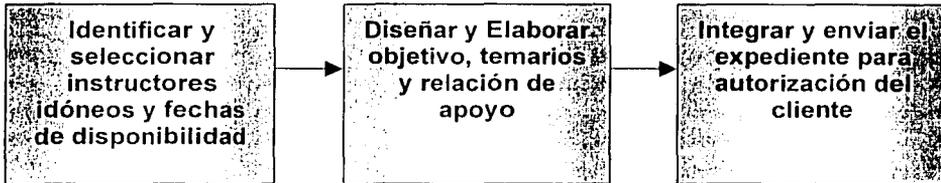


FIGURA 21
TABLA DE DESCRIPCIONES DE LOS PROCESOS DE NIVEL 3

CLAVE DE SUBPROCESO NIVEL 3	DESCRIPCIÓN	PRINCIPALES INDICADORES DE DESEMPEÑO
Identificar y seleccionar instructores idóneos y fechas de disponibilidad	Desarrollo del programa de instructores y del acuerdo de su contratación Implica: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar documentación de contratación de instructores ▪ Identificar a los instructores a los cursos del programa ▪ Reclutar, entrevistar, evaluar y seleccionar a los instructores ▪ Verificar disponibilidad de instructores ▪ Negociar con los instructores ▪ Establecer programa de instructores 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de reclutamiento, selección y evaluación de instructores
Diseñar y Elaborar objetivo, temarios y relación de apoyo	Elaboración objetivos, temarios y relación de apoyos. Implica: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión de la vigencia de los requerimientos de capacitación ▪ Negociación del programa de cada evento ▪ Elaboración y verificación de objetivo, temario y relación de apoyos 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de elaboración de objetivo, temario y relación de apoyos
Integrar y enviar el	Negociación de la autorización del	• Reprocesamientos de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CLAVE DE SUBPROCESO NIVEL 3	DESCRIPCIÓN	PRINCIPALES INDICADORES DE DESEMPEÑO
expediente para autorización del cliente	<p>objetivo, temario y relación de apoyos con el Cliente</p> <p>Implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Negociar el objetivo, temario y relación de apoyos con el cliente ▪ Enviar los cambios propuestos por el cliente al instructor ▪ Dar seguimiento para obtener los documentos autorizados 	expedientes

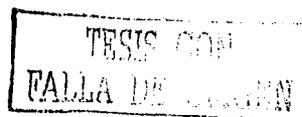
Recientemente el IMP estableció el Comité de Evaluación de Instructores, lo que permite que aquellos expertos que imparten la capacitación para PEMEX, cuenten con la aprobación y aceptación por parte del IMP lo que garantiza la calidad de los cursos. Está también por implantarse el proceso de certificación de instructores, lo que traerá como consecuencia que todos los centros de capacitación cuenten vía la Intranet del Instituto con un banco de instructores actualizado cuya base de datos estará alimentándose frecuentemente.

Cada instructor que imparta cursos del programa del centro de trabajo de oficinas centrales deberá estar considerado en esa base de datos y contar con la certificación respectiva.

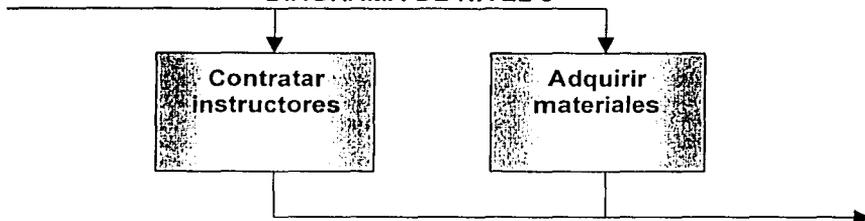
De esta manera la programación de los instructores para los programas de capacitación con PEMEX cada vez será más confiable para evitar desviaciones y el cumplimiento anual sea igual o mayor al 100%.

**FIGURA 22
ELABORAR PROGRAMAS, EVENTOS Y/O, PROYECTOS**

CLAVE DE SUBPROCESO NIVEL 3	ENTRADAS/INSUMOS	SALIDAS/PRODUCTOS
Identificar y seleccionar instructores idóneos y fechas de disponibilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tabulador de pagos al instructor (viáticos, costo-hora, transporte, etc.) ▪ Candidatos a instructor ▪ Requerimientos de capacitación del cliente ▪ Contrato PEMEX-IMP ▪ Banco de instructores ▪ Documentación autorizada de contratación de instructores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de Instructores ▪ Banco de instructores ▪ Documentación para autorización de contratación de instructores
Diseñar y Elaborar objetivo, temarios y relación de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de instructores ▪ Requerimientos de capacitación por evento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo, temario y relación de apoyos
Integrar y enviar el expediente para autorización del cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivos, Temario y Relación de Apoyos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivos, Temario y Relación de Apoyos autorizados por el Cliente



**FIGURA 23
CONTRATAR INSTRUCTORES Y ADQUIRIR MATERIALES
DIAGRAMA DE NIVEL 3**



**FIGURA 24
TABLA DE DESCRIPCIONES DE LOS PROCESOS DE NIVEL 3**

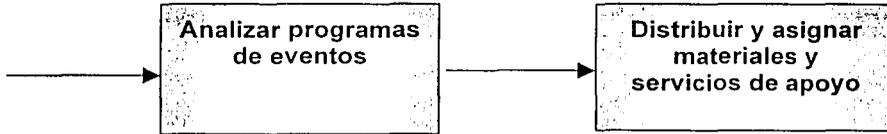
CLAVE DE SUBPROCESO NIVEL 3	DESCRIPCIÓN	PRINCIPALES INDICADORES DE DESEMPEÑO
Contratar instructores	<p>Efectuar los procedimientos institucionales para la contratación de instructores.</p> <p>Implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Integración de los documentos requeridos para la contratación de instructores ▪ Aplicar el procedimiento institucional para contratar instructores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Errores en la información proporcionada
Adquirir materiales	<p>Realizar los trámites necesarios para la adquisición de materiales y servicios requeridos por los eventos</p> <p>Implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar los requerimientos de materiales y servicios requeridos ▪ Verificar la no existencia en bodega ▪ Elaborar solicitud de pedido ▪ Aplicar el procedimiento autorizado para adquirir materiales ▪ Recibir a conformidad el material 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de eventos con materiales de consumo no surtidos en tiempo

TESIS CON
FALLA DE CUBIEN

**FIGURA 25
CONTRATAR INSTRUCTORES Y ADQUIRIR MATERIALES**

CLAVE DE SUBPROCESO NIVEL 3	ENTRADAS/INSUMOS	SALIDAS/PRODUCTOS
Contratar instructores	<ul style="list-style-type: none"> • Autorización del evento • Programa del instructor • Documentos que enmarca el procedimiento autorizado para contratación de Instructores • Tabulador de pagos 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de Instructores
Adquirir materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Relación de Apoyos • Requerimiento de consumibles para los eventos • Documentos que enmarca el procedimiento autorizado para adquisición de materiales 	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de entrada de materiales al almacén

**FIGURA 26
COORDINAR LOGÍSTICA DE LOS EVENTOS
DIAGRAMA DE NIVEL 3**



**FIGURA 27
TABLA DE DESCRIPCIONES DE LOS PROCESOS DE NIVEL 3**

CLAVE DE SUBPROCESO NIVEL 3	DESCRIPCIÓN	PRINCIPALES INDICADORES DE DESEMPEÑO
Analizar programas de eventos	<p>Confirmar la impartición del curso y verificar la disponibilidad de instructor y de apoyos</p> <p>Implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confirmar la fecha de inicio con cliente e instructor • Verificar existencia de los recursos (materiales, material didáctico, equipo, instalaciones e instructor) • Programación y-o reprogramación de eventos (semanal, mensual etc.) • Análisis documentado de causas de NO inicio de eventos 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de eventos programados no iniciados
Distribuir y asignar materiales y servicios de apoyo	Asignación de aulas, materiales y servicios de apoyo tanto del IMP como del cliente y la confirmación de prácticas	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de eventos iniciados sin cumplir con

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CLAVE DE SUBPROCESO NIVEL 3	DESCRIPCIÓN	PRINCIPALES INDICADORES DE DESEMPEÑO
	Implica: <ul style="list-style-type: none"> • Preparación de materiales de apoyo y equipos requeridos • Asignación de aula • Confirmación de programa de prácticas 	todos los requerimientos de instalaciones, equipos y/o materiales

El organizar eventos de capacitación implica una serie de actividades que deben realizarse antes, durante y después de la impartición de los cursos. Esto lleva a definir las actividades, estar monitoreándolas y revisándolas constantemente para garantizar la logística y cumplir en forma oportuna con nuestro cliente. Por ello, se revisan periódicamente: Aulas, equipos, instalaciones, manuales, etc., para tener la organización adecuada a las necesidades de nuestros clientes.

**FIGURA 28
COORDINAR LOGÍSTICA DE LOS EVENTOS**

CLAVE DE SUBPROCESO NIVEL 3	ENTRADAS/INSUMOS	SALIDAS/PRODUCTOS
Analizar programas de eventos	<ul style="list-style-type: none"> • Programación de eventos • Programa de instructores • Relación de apoyos • Relación de prácticas • Numero de asistentes al evento • Material didáctico original 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyos disponibles
Distribuir y asignar materiales y servicios de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyos disponibles • Relación de apoyos del cliente • Relación de prácticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de consumibles • Asignación de instalaciones • Asignación de material didáctico • Asignación de material audiovisual • Asignación de apoyos por el cliente

FIGURA 29
CONTROLAR LOS PROGRAMAS Y SUPERVISAR LOS EVENTOS
DIAGRAMA DE NIVEL 3

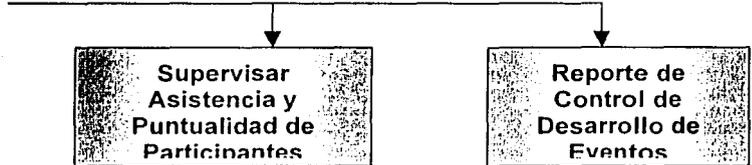


FIGURA 30
TABLA DE DESCRIPCIONES DE LOS PROCESOS DE NIVEL 3

CLAVE DE SUBPROCESO NIVEL 3	DESCRIPCIÓN	PRINCIPALES INDICADORES DE DESEMPEÑO
Supervisar Asistencia y Puntualidad de Participantes	Supervisar y reportar la asiduidad de los participantes Implica: <ul style="list-style-type: none"> • Visita presencial a las aulas, talleres, pasillos, baños, etc. • Elaborar lista de asistencia • Buen funcionamiento de las instalaciones • Avance del temario • Metodología empleada • Presenciar una exposición 	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes entregados con retraso o no entregados
Reporte de Control de Desarrollo de Eventos	Supervisar el desarrollo del curso, corregir las posibles desviaciones y hacer reporte para el control del evento Implica: <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el desarrollo del evento • Detectar posibles desviaciones del curso y reportarlas. • Registrar la evaluación parcial del evento • Realizar las acciones necesarias para corregir desviaciones. • Controlar las no conformidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Desviaciones no solucionadas durante el evento

Dentro de las funciones de los administradores de capacitación del centro de trabajo de oficinas centrales, una que reviste primordial importancia es la supervisión que se debe ejercer sobre los programas de capacitación. Aquí está la fuente para identificar las causas de las no conformidades del cliente y poder aplicar medidas correctivas en las fallas en que se incurren con más frecuencia. Los grandes volúmenes de cursos que se administran con Pemex, en ocasiones impide detectar esas no conformidades.

**FIGURA 31
CONTROLAR LOS PROGRAMAS Y SUPERVISAR LOS EVENTOS**

CLAVE DE SUBPROCESO NIVEL 3	ENTRADAS//INSUMOS	SALIDAS//PRODUCCIONES
Supervisar Asistencia y Puntualidad de Participantes	<ul style="list-style-type: none"> Participantes al evento 	<ul style="list-style-type: none"> Registro de asistencia verificada por evento Reporte de ausentismo
Reporte de Control de Desarrollo de Eventos	<ul style="list-style-type: none"> Lista de solicitud de correcciones Quejas del capacitando, usuario y/o cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación parcial del curso

**FIGURA 32
EVALUACIÓN Y CIERRE
DIAGRAMA DE NIVEL 3**

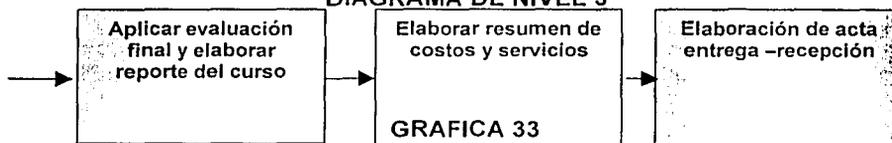


FIGURA 33

TABLA DE DESCRIPCIONES DE LOS SUBPROCESOS DE NIVEL 3

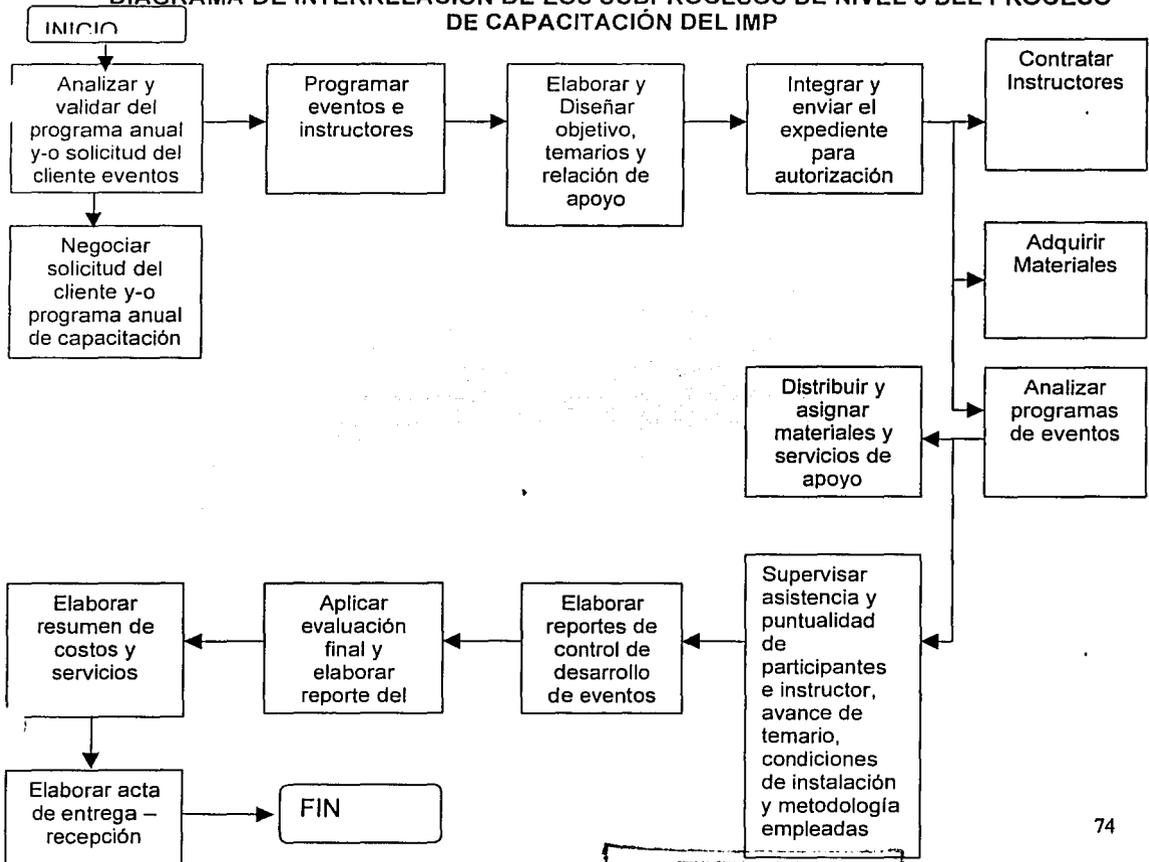
CLAVE DE SUBPROCESO NIVEL 3	DESCRIPCIÓN
Aplicar evaluación final y elaborar reporte del curso	Evaluación final por los participantes y reporte final del curso Implica: <ul style="list-style-type: none"> Reporte de calificaciones (SC9) Reporte de asistencia Reporte de instalaciones y entrega materiales Evaluación final del curso por parte de los participantes
Elaborar resumen de costos y servicios	Elaboración de resumen de costos y servicios Implica: <ul style="list-style-type: none"> Reporte de cursos terminados Reporte del SICAP y/o Reporte Condensado Mensual Cálculo de los costos de los cursos derivado del Catálogo de Precios de Servicios (IMP) Validar la información con el cliente Autorización por cliente del Resumen de Costos y Servicios
Elaboración de acta entrega-recepción	Elaboración de acta de entrega – recepción Implica: <ul style="list-style-type: none"> Aplicar el procedimiento del SAP para la elaboración del Certificado de entrega recepción del servicio Aplicar el formato de satisfacción del cliente Elaboración del acta recepción entrega

La evaluación que el cliente y usuario aplica a los servicios de capacitación que el centro de trabajo de oficinas centrales ofrece a Pemex, alimenta confiablemente el sistema de calidad. Esta evaluación permite al Instituto reorientar sus esfuerzos para posicionarse en un mercado cada vez más competitivo y poder ofrecer a sus clientes ventajas comparativas sobre nuestros competidores.

FIGURA 34
ENTRADAS Y SALIDAS DE LOS SUBPROCESOS DE NIVEL 3

ENTRADAS/INSUMOS	SALIDAS/PRODUCTOS
<ul style="list-style-type: none"> Reporte de verificación de instalaciones, materiales y asistentes Reporte de calificaciones y observaciones parciales y finales 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación por los participantes (SC10) Reporte final del curso incluye calificaciones y observaciones (firmado) (SC9) Entrega de constancias por participante
<ul style="list-style-type: none"> Reporte final del curso (SC9) Catálogo de precios 	<ul style="list-style-type: none"> Resumen de costos y servicios (firmado) Certificado entrega-recepción (firmado)
<ul style="list-style-type: none"> Resumen de costos y servicios (firmado) Certificado entrega-recepción (firmado) 	<ul style="list-style-type: none"> Acta recepción entrega del programa por proyecto

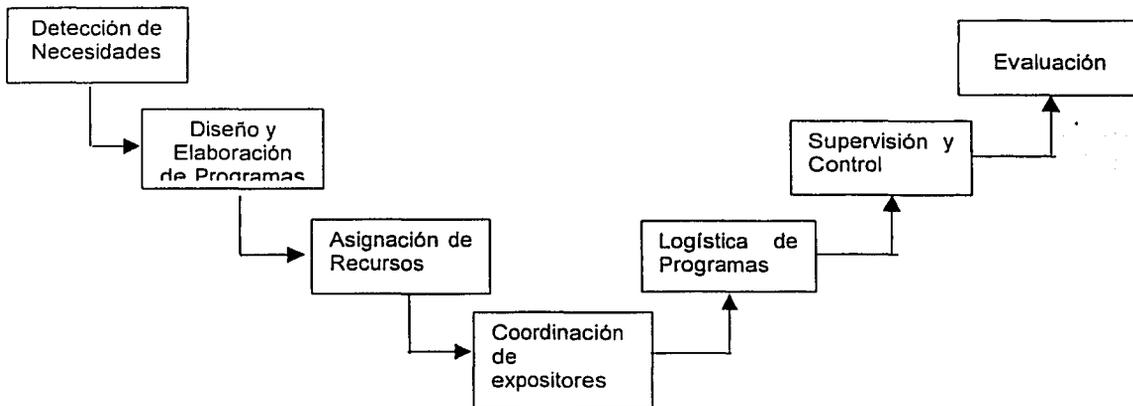
FIGURA 35
DIAGRAMA DE INTERRELACIÓN DE LOS SUBPROCESOS DE NIVEL 3 DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL IMP



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4. ¿Está diseñando el IMP la capacitación con metodología de vanguardia?

El proceso del desarrollo de los recursos humanos tanto en la Línea de Capacitación como en el Desarrollo Profesional, considerando los servicios que ofrece la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro, se realiza a través de la siguiente metodología:



Una vez identificadas las etapas que conforman la metodología aplicada se pueden señalar las fuerzas restrictivas e impulsoras que permiten detectar las posibles soluciones en cada una de ellas.

➤ Detección de Necesidades

Aplicar la metodología de diagnóstico para determinar las necesidades de capacitación y actualización profesional lo que da como resultado los programas correspondientes.

➤ Diseño y Elaboración de Programas.

Estructurar los programas anuales para cada centro de trabajo, integrados por cursos y eventos de diversas especialidades clasificados como: genéricos, específicos, integrales y especiales.

➤ Asignación de Recursos

Asignar los recursos necesarios: instructores-expositores, apoyos didácticos, equipos especiales, instalaciones adecuadas y la formación técnica para el desarrollo oportuno de los programas autorizados.

➤ Coordinación de los expositores-instructores

Coordinar y supervisar los expositores, tanto internos como externos.

En el caso de expositores-instructores externos, basado en un banco de datos, se lleva a cabo la selección y contratación de los expositores que cubran el perfil requerido.

➤ **Logística de los Programas**

Integrar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para la impartición de los cursos, en las fechas establecidas de común acuerdo con las áreas de Petróleos Mexicanos.

➤ **Supervisión y Control**

De manera conjunta con Petróleos Mexicanos se realiza la supervisión de la integración de los grupos, la entrega oportuna de material y apoyos didácticos, la asistencia y puntualidad de los participantes, así como las altas, bajas y sustituciones con sus causas correspondientes.

➤ **Evaluación**

Se realiza en tres momentos: La evaluación inicial para diagnosticar el nivel de conocimientos, la intermedia para conocer el avance de los participantes y la final, para saber el aprovechamiento individual y de grupo al término del evento.

Esta información se analiza, procesa y se entrega a Petróleos Mexicanos.

Desde su creación, en 1965, ésta ha sido la metodología que se ha aplicado en los programas de capacitación que el IMP ofrece a Pemex, por lo que es necesario dado el vertiginoso cambio en los procesos de enseñanza – aprendizaje que nuestra organización implemente instrumentos que apoyen la modernización de sus servicios.

Es por ello, que a través del proceso de consultoría, considerando a este proceso como el resultado de la creciente especialización técnica, la necesidad de consultores internos y externos seguirá aumentando ya que el contexto global de la economía está orientado a los servicios.

Cada paso del proceso de consultoría requiere que el consultor y el cliente realicen una serie de decisiones y estrategias de intervención. Esto se aplica tanto a la consultoría interna como externa

Como podemos observar la metodología que utiliza nuestra organización para el proceso de capacitación aunque aplica herramientas modernas, éstas están dirigidas para apoyar e instrumentar la aplicación de las innovaciones tecnológicas y no fundamentan la integración del proceso en sí.

La reorganización del Instituto Mexicano del Petróleo en las cuatro plataformas descritas anteriormente y el redireccionamiento de los subprocesos de capacitación que ya se han visto, nos llevan a sentar las bases que permitan reestructurar las diversas formas de capacitación de la fuerza laboral de Petróleos Mexicanos, entre ellos, PG y PB. , Y propiciar que esta formación eleve su calidad, ganando pertinencia respecto a las necesidades tanto de los trabajadores de PG y PB como de la planta laboral de Pemex.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5. ¿Será la Consultoría una opción para que la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro obtenga la recuperación del mercado que representa Pemex Gas y Petroquímica Básica?

La experiencia de nuestra organización de más de tres décadas y las directrices de nuestro principal cliente que es Petróleos Mexicanos, considerando las subsidiarias que lo integran, obliga para que los productos y servicios de capacitación y consultoría aunado al dinamismo del proceso de desarrollo humano de las organizaciones, sea más variado cumpliendo con las especificaciones que nuestro cliente demanda, además de considerar la evolución del proceso de enseñanza aprendizaje, es claro que la consultoría juega un papel determinante en esa recuperación.

Si consideramos al proceso de capacitación y al proceso de consultoría como procesos paralelos, que su diferencia radica en la negociación final con el cliente de si el problema detectado se resuelve con programas de cursos o con estudios más completos o con determinada intervención de desarrollo organizacional, es evidente que la consultoría juega un papel determinante en la recuperación de ese mercado.

5.3 Objetivos de la Investigación

Los objetivos que se persiguen a través de esta investigación son:

OBJETIVO GENERAL

- ♦ Recuperar el posicionamiento del mercado de los servicios de Capacitación y Consultoría de Pemex Gas y Petroquímica Básica a través de la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro del Instituto Mexicano del Petróleo.

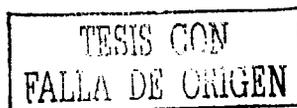
OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ♦ Establecer el perfil del profesional de la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro en el proceso de Consultoría para la recuperación de los servicios de Capacitación y Consultoría de Pemex Gas y Petroquímica Básica.
- ♦ Establecer el proceso de consultoría de la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro del IMP para la recuperación de los servicios de Capacitación y Consultoría de Pemex Gas y Petroquímica Básica.
- ♦ Identificar las causas que originan la pérdida de posicionamiento en el mercado de los servicios de Capacitación y Consultoría de Pemex Gas y Petroquímica Básica y sus posibles soluciones

El cumplimiento de los objetivos planteados se logrará redefiniendo las fases de los procesos de capacitación y consultoría. Para ello, es necesario contar con personal altamente capacitado que cuente con el perfil propuesto en este caso práctico.

La Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro no ha proporcionado suficientes servicios de Consultoría a PG y PB que permitan identificar las etapas de su proceso de Consultoría, sin embargo, se puede observar que lo integran las siguientes fases:

1. Contacto, Entrada y Desarrollo de una relación.



2. Formulación del contrato y establecimiento de una relación de trabajo. Aquí el concepto de contrato se toma como la relación inicial que dos partes involucradas establecen para la solución del problema a tratar.
3. Planeación de las metas y los pasos en la solución del problema.
4. Toma de la acción y continuación del esfuerzo.

Se pueden distinguir también los pasos de la Reunión con el cliente cuando se está en la Consultoría inicial:

1. Determinar cuál es el problema a solucionar.
2. Evaluar el grado de involucramiento que conviene tenga el consultor para ayudar al cliente.
3. Verificar la apertura y sinceridad del cliente.
4. Evaluar el grado de disposición para el cambio.

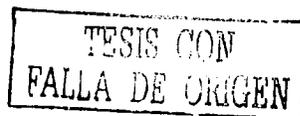
La identificación tanto de las fases de la Consultoría como de los pasos en su etapa inicial, han sido a través de los talleres en que se ha intervenido al aplicar el SICAP (sistema Integral de Capacitación) a los usuarios de la capacitación de PG y PB en las cuales se obtuvo la oportunidad de trabajar en forma conjunta con personal del área de capacitación de esta Subsidiaria.

El consultor juega un papel importante en la identificación de los problemas ya que su influencia e integridad ética y moral incidirá para que su solución sea a través de programas de capacitación, estudios de clima organizacional, estudios de salud ocupacional u otro tipo de intervención.

5.4 Investigación Documental

Derivado de la necesidad imperante de recuperar el mercado de los servicios de capacitación y consultoría de la Región Centro del IMP, es imprescindible revisar todos aquellos documentos internos de nuestra organización y aquellos otros que aún siendo externos influyen de manera directa en la elaboración de los planes estratégicos y operativos.

La investigación documental es el proceso que mediante la aplicación de métodos científicos, procura obtener información relevante, fidedigna e imparcial, para extender,



verificar, corregir o aplicar conocimiento, de este concepto se deduce que la investigación no es una actividad propia de la vida académica, sino que se extiende a toda actividad profesional, ya que tanto el estudiante como el profesional frecuentemente participan en la preparación de ensayos, informes, monografías, memorias, manuales, etc., que coadyuvan a la solución de múltiples problemas que a diario se presentan.

Los pasos que se deben seguir para elaborar cualquier trabajo de investigación documental son:

Planeación del Trabajo
Recopilación del Material
Clasificación y análisis de la Información
Redacción y Revisión Preliminar
Redacción Definitiva
Revisión Final

La investigación documental depende fundamentalmente de la información que se recoge o consulta en documentos, extendiéndose este término, en sentido amplio, como todo material de índole permanente, es decir, al que se puede acudir como fuente o referencia en cualquier momento o lugar, sin que se altere su naturaleza o sentido para que aporte información o rinda cuentas de una realidad o acontecimiento.

Las fuentes documentales pueden ser, entre otras: documentos escritos, como libros, periódicos, revistas, actas notariales, tratados, encuestas y conferencias escritas; documentos filmicos, como películas, diapositivas, filminas; documentos grabados, como discos, cintas, casetes.

La investigación documental tiene como fuentes de datos a los documentos. Los documentos son testimonios escritos u orales que revelan que existe o existió un determinado hecho o fenómeno.

Por su naturaleza, los documentos pueden ser escritos o sonoros, ejemplos: libros, manuales, monografías, tesis, memorias, revistas, periódicos, diccionarios, enciclopedias, diapositivas, microfichas, películas, cd's, etc. Los objetivos de la investigación documental son:

- Extender, ampliar y desarrollar los conocimientos que se tienen acerca del tema dado
- Profundizar, precisar y afinar conceptos, tesis y argumentos científicos
- Aplicar, utilizar y concretar algunas de las verdades ya conocidas.
- Relacionar, explicar y sintetizar las teorías y conocimientos

Los documentos fuente que se van a investigar son:

Plan Nacional de Desarrollo
El Plan Estratégico de Pemex Gas y Petroquímica Básica
Plan de Recursos Humanos de Pemex Gas y Petroquímica Básica
Informe de labores de Pemex 2001

5.5 Análisis de fuentes primarias y secundarias

Cómo se señala en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 del Gobierno Federal:

...”La educación es factor de progreso y fuente de oportunidades para el bienestar individual y colectivo, repercute en la calidad de vida, en la equidad social, en las normas y prácticas de la convivencia humana, en la vitalidad de los sistemas democráticos y en los estándares del bienestar material de las naciones, influyen en el desarrollo afectivo, cívico y social, y en la capacidad y creatividad de las personas y de las comunidades.”

“Hoy se reconoce el papel crucial del conocimiento en el progreso social, cultural y material de las naciones. Se reconoce, asimismo, que la generación, aplicación y transmisión del conocimiento son tareas que dependen de las interacciones de los grupos sociales y, en consecuencia condicionan la equidad social.

Es necesario expandir y multiplicar las oportunidades educativas y la diversidad de la oferta por medio de la apertura de planteles e instituciones, la creación de alternativas educativas, de capacitación y adiestramiento, el diseño y establecimiento de procesos ágiles y confiables para reconocer y certificar los conocimientos, destrezas y las experiencias no escolarizadas, la integración vertical y horizontal del sistema educativo.

La explosión del conocimiento y el acelerado paso hacia una sociedad y una economía basadas y estructuradas entorno a él, obligan a repensar los propósitos del sistema educativo y a reconsiderar la organización social con miras al aprendizaje y al aprovechamiento del conocimiento por toda la sociedad. El avance y la penetración de las tecnologías lleva a reflexionar no sólo sobre como las usamos mejor para educar sino incluso a repensar los procesos y los contenidos mismos de la educación y a considerar cuáles tecnologías incorporar, cuándo y a que ritmo”.

Al analizar el PND del Gobierno Federal nos damos cuenta del interés que existe por tener un proyecto de nación basado en contar cada vez más con mejores ciudadanos, más capacitados, con conocimientos especializados que enfrenten los retos que la globalización económica impone al país en todos sus procesos productivos.

De ahí la importancia y el alineamiento de las directrices de Pemex Gas y Petroquímica Básica en su Plan Estratégico por incorporar a sus plantas productivas, distribuidas en el territorio nacional, a los mejores cuadros de profesionistas y obreros.

El Plan Estratégico de Pemex Gas y Petroquímica Básica dentro de sus principales implicaciones relacionadas con el desarrollo y retención de los recursos humanos considera lo siguiente:

Retención del Capital Humano
Atracción y desarrollo de talento
Diseñar y proponer planes de carrera

Para alcanzar estas tres y coyunturales implicaciones del Plan Estratégico, se basan en las fortalezas que caracterizan a la empresa las cuales están fundamentadas en el deseo de contar con los recursos humanos calificados. Anualmente se diseñan y ejecutan programas de capacitación con las principales empresas capacitadoras del país, incluyendo entre ellas al Instituto Mexicano del Petróleo. Sin embargo, la apertura a nuevas organizaciones se está dando para poder alcanzar una capacitación del personal más integrada y alineada a las nuevas prioridades estratégicas de los planes operativos de cada área que forman la Subsidiaria.

Dentro de las principales prioridades estratégicas de Pemex Gas y Petroquímica Básica se encuentran:

Seguridad, Salud y Protección Ambiental
Integración y asimilación tecnológica y de sistemas
Optimización y flexibilidad operativa
Consolidación de eficiencias operativas y administrativas

Estas prioridades están alineadas al Plan Estratégico de la Subsidiaria, considerando que en cada una de ellas el desarrollo de los recursos humanos como factor crítico y pieza clave para el logro de los objetivos.

Dentro de estas estrategias a mediano plazo la principal acción que se fija la empresa es: Atraer, capacitar y retener al personal mediante el desarrollo de planes de carrera y esquemas de incentivos acordes a las mejores prácticas de la industria. Estas acciones están encaminadas a maximizar el valor de la producción y la utilización de sus principales activos en todo el territorio nacional, paralelamente a un desarrollo de mercado basado en una estructura óptima de sus activos y a una posición competitiva sólida.

Petróleos Mexicanos en su Informe de Labores de 2001 señala:

..." Por cuanto al desempeño operativo, la estrategia tendrá que dirigirse a aspectos esenciales como es: cultura y valores, inversiones, tecnología, operaciones y administración. En primer término, la cultura empresarial deberá orientarse a impulsar el liderazgo y el trabajo en equipo, con una visión activa de mediano y largo plazos. También será necesario con un plan definido de inversiones y con el desarrollo creativo y la instrumentación de nuevos esquemas de financiamiento. La adquisición y el desarrollo de tecnología deberán convertirse en un factor de reducción de costos y de impulso a la capacidad de competencia. La orientación en esta materia se sustentará en un plan que busque incorporar tecnologías avanzadas a los procesos y mejorar el desempeño de sus recursos humanos..."

..."Con estos elementos y conforme a los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo y del Programa Sectorial de Energía vigentes, Petróleos Mexicanos elaboró un Plan de Negocios 2002 – 2010 en el cual se ratificó la misión y visión definida al inicio de la presente administración y se establecieron los objetivos e iniciativas estratégicas que orientarán el rumbo de la institución para transformarse en una empresa petrolera moderna e integrada, con un enfoque de crecimiento, creación de valor y competitividad, dentro de un marco de desarrollo sostenido y sustentable..."

Como se puede observar en estas anotaciones de los marcos normativos para la Formación del Recurso Humano en PEMEX Gas y Petroquímica Básica, las capacidades del personal obrero, de oficina y profesional con que cuenta esta subsidiaria deberán estar alineadas en un Plan de Carrera que integre los intereses personales de cada uno de los empleados y los del negocio de PG y PB.

5.6 Investigación de campo

Para llevar a cabo esta investigación se visitaron las áreas y puestos de:

Subdirección de Administración y Finanzas

Gerente de Recursos Humanos
Subgerencia de Administración y Desarrollo
Subdirección de Planeación
Subdirección de Producción

5.7 Diseño de Cuestionarios

El cuestionario, se define como una de las formas clásicas para reunir datos, su contenido tiene por objeto descubrir hechos u opiniones, o ambas cosas. Sirve también para reunir datos objetivos y cuantitativos; así como para desarrollar informaciones de naturaleza cualitativa obtenidos entre grupos numerosos, diversos y ampliamente diseminados; por lo tanto el cuestionario está formado por preguntas que tienden a aclarar el objetivo previamente señalado.

Determinada la cobertura y las áreas de la población a entrevistar se procedió al diseño de los cuestionarios, identificando la necesidad de elaborar dos de ellos debido a que en una primera instancia la autorización de los programas de capacitación en cuanto a su presupuesto depende de los jefes de área, y en segunda instancia es necesario conocer los puntos de vista del usuario final.

La aplicación de la técnica de cuestionarios, sólo se justifica cuando el tiempo para la observación directa o la entrevista, es demasiado corto, cuando la información buscada se encuentra dispersa entre diferentes grupos, o cuando las fuentes son: muy variadas o la información a obtener exige una larga búsqueda.

Una de las ventajas de la técnica de cuestionarios, es que puede o no, requerir la presencia del investigador, pues cuando éstos no existen en cantidad suficiente para levantar un estudio por la técnica de la entrevista bien puede optarse por aplicar el cuestionario que puede enviarse por correo electrónico y recibirse de la misma forma.

En el anexo 6, al final de este documento, se presentan los cuestionarios que se diseñaron y aplicaron en este caso práctico para la investigación de campo.

5.8 Determinación de la población a entrevistar

Para determinar la población a la que se le aplicaron los cuestionarios elaborados en la investigación de campo fue necesario diseñar una prueba cuantitativa que nos arrojara el posicionamiento que actualmente tienen los productos o servicios de capacitación que Pemex le compra al IMP en la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro.

PRUEBA CUANTITATIVA DE IMAGEN/POSICIONAMIENTO DEL IMP

Cuantificar el grado de la penetración de nuestros servicios de capacitación y consultoría requiere la retroalimentación de los usuarios, por ello es necesario identificar en cuales etapas de nuestros procesos se debe poner mayor atención para lograr para una mayor aceptación sin olvidar la importancia que tiene cada una de ellas dentro de la cadena de valor.

OBJETIVOS:

Conocer a través de la opinión de los trabajadores del centro administrativo de Petróleos Mexicanos la competitividad y el posicionamiento de los servicios de capacitación y consultoría que ofrece en la ciudad de México la Gerencia Centro de la Dirección Ejecutiva de Capacitación del Instituto Mexicano del Petróleo.

- Identificar la participación que el IMP tiene en la ciudad de México en el mercado de servicios de capacitación.
- Saber el grado de competitividad en cuanto a precios, calidad de producto, atención al cliente, imagen, con respecto a otros proveedores.
- Establecer áreas de oportunidad que permitan ampliar la participación del IMP, en otro tipo de servicios poco desarrollados actualmente.
- Detectar las causas que han originado que el IMP pierda segmentos de mercado, imagen, para fijar estrategias que permitan tomar decisiones y acciones de mejora que impacten en la recuperación del mercado.
- Detectar escenarios estratégicos para desarrollar programas de capacitación que cumplan con las necesidades coyunturales de Pemex.
- Determinar la obsolescencia de nuestros servicios para analizar las tendencias tecnológicas y su aplicación a los productos que ofrecemos a nuestro cliente.

METODOLOGÍA

Por las características del Centro Administrativo de Pemex Gas y Petroquímica en la ciudad de México se determinó el uso y aplicación de cuestionarios porque se tiene un alto índice de rotación de los directivos y funcionarios además que la información buscada se encuentra muy dispersa entre diferentes grupos de trabajo y por la complejidad de la misma información debido que en algunas ocasiones se tienen en documentos y en otras se encuentra en medios electrónicos con especificaciones muy diferentes.

Con la guía de tópicos de la investigación cualitativa se procedió a diseñar dos tipos de cuestionarios para la entrevista con los estratos representativos correspondientes a los mandos medios y para el personal operativo y administrativo. Se eliminó la aplicación de las entrevistas con el estrato de alta dirección y ejecutivo ya que su permanencia en la industria petrolera es de corta duración.

En el diseño de la encuesta dirigida al estrato operativo y administrativo, se consideró calificar la aceptación de los servicios, y su opinión acerca de las instalaciones, instructor, equipo, materiales y supervisión de los coordinadores del programa.

Para la elaboración de la entrevista dirigida al estrato de mandos medios que dispone de mayor información con relación a los precios, proveedores, políticas y lineamientos institucionales y experiencia por su trayectoria dentro de la institución la entrevista tiene como objetivo obtener información sobre la competitividad y posicionamiento de nuestros servicios destacando aspectos como el precio, la calidad, el tipo de servicio y oportunidades de nuestros productos.

Con el tamaño de la muestra previamente identificada, se procedió a determinar la muestra por conglomerados que corresponden a cada una de las subsidiarias y dentro de estas se identificaron las cuotas por estrato para cada una de ellas, como se indica en el punto XIII de este estudio (Planteamiento y Cálculo de la Muestra). En el caso de la subsidiaria Petroquímica no es representativa porque solamente son dos personas en el centro administrativo debido a que la sede se encuentra en Coatzacoalcos Ver.

CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

Del universo de 10 827 trabajadores que conforman el centro administrativo de Petróleos Mexicanos se determinaron una muestra de 100 trabajadores, para el estrato operativo administrativo de los 59 que corresponden a la muestra se hizo en forma aleatoria simple ya que se aplicó a los asistentes a cursos en desarrollo así como a personal de oficina seleccionado al azar.

Para el siguiente estrato de nuestro estudio (mandos medios) se establecieron las características del personal a entrevistar fueran o no usuarios de los servicios del IMP, considerando las siguientes características: Antigüedad en el puesto, trayectoria laboral, conocimiento de presupuesto, administración de programas, manejo del recurso humano, experiencia en la administración de planes y programas de capacitación y el presupuesto destinado para los mismos.

Fue indispensable también considerar el perfil del entrevistado debido principalmente a que los participantes a los cursos tienen características diferentes a los administradores de la capacitación en esta subsidiaria.

PERFIL DEL ENTREVISTADO

1. Formación académica.- Con grado de licenciatura o postgrado opcional.
2. Antigüedad en el puesto.- Mínima de cinco años administrando programas de capacitación en Petróleos Mexicanos.
3. Nivel de puesto.- Ser personal de confianza de nivel tabular 36 a 44 o equivalente.
4. Trayectoria laboral.- La rotación del personal en la organización.
5. Ambito de dominio o influencia.- Cobertura regional o nacional.

6. Habilidades del liderazgo.- Generación de escenarios y manejo de grupos de trabajo.

TÓPICOS A EXPLORAR

1. Detección de necesidades.- Identificar las necesidades de capacitación y elaborar los programas anuales de las Subsidiarias de Pemex.
2. Calidad en los servicios de capacitación.- Evaluar el grado de aceptación de instructores, contenidos temáticos y alcances, ofrecidos por el IMP.
3. Calidad en los servicios académicos.- Medir el grado de aceptación de los servicios de administración y operación de los centros IMP.
4. Modernización y equipamiento del centro.- Determinar si la infraestructura de los centros cumple con las expectativas de los clientes.
5. Sistemas de evaluación.- Verificar si los sistemas de evaluación cumplen con su función con base en los resultados obtenidos y mejoras en el trabajo.
6. Atención al cliente.- Identificar si el cliente queda satisfecho con la atención prestada por los empleados del IMP.
7. Innovación y creatividad en los servicios.- Detectar si el cliente percibe el valor agregado e innovaciones en los servicios que ofrece el IMP.
8. Preferencia por la competencia.- Analizar las causas del desplazamiento de nuestros servicios en el mercado.
9. Impacto de los proyectos de consultoría.- Identificar el grado de trascendencia o impacto que han tenido los pocos proyectos de consultoría en las áreas usuarias en términos de productividad, rentabilidad y mejoramiento de la cultura organizacional.

ENTREVISTAS INDIVIDUALES A PROFUNDIDAD

Guía de tópicos

Para mejorar nuestros servicios a Petróleos Mexicanos, le solicitamos nos conteste las siguientes preguntas con la mayor veracidad posible:

¿ Qué opina de nuestros servicios en cuánto a?

- a) Calidad de los expositores
- b) Atención a Clientes
- c) Instalaciones
- d) Apoyos Didácticos
- e) Precios
- f) ¿Con quién nos compararía de otros proveedores que le ofrecen los mismos servicios que el IMP y porqué?
- g) ¿En comparación con otros proveedores, en qué lugar nos ubica?
- h) ¿Cuál consideraría usted que es la ventaja al asignarnos el programa de Capacitación?

REPORTE DE ENTREVISTAS INDIVIDUALES

El objetivo que el grupo de trabajo definió en la guía de tópicos se cumplió cabalmente, ya que los resultados obtenidos en las entrevistas individuales a profundidad así lo demuestran según la información recabada.

Con relación a la guía de tópicos que se diseñó como apoyo a nuestras entrevistas podemos señalar los siguientes resultados.

De las personas que se entrevistaron podemos concluir que la opinión acerca de la calidad del instructor es con ligera tendencia hacia arriba del rango de buena, así como también en lo que se refiere a la atención a clientes que registra una ligera tendencia superior a buena.

Por lo que se refiere al renglón de instalaciones observamos de acuerdo a las respuestas de los entrevistados que son calificadas como apropiadas, solamente marcando que se deben modernizar los equipos audiovisuales y de apoyo didáctico.

En cuanto a los precios que el Instituto Mexicano del Petróleo tiene fijados para la capacitación con Petróleos Mexicanos, los resultados de las entrevistas arrojan que un 60 % contestó que los precios están dentro del mercado y un 40 % respondió que son altos en comparación con otros proveedores. Esta comparación que el personal entrevistado señaló es con relación con otras instituciones y nos ubican en un lugar intermedio.

Por lo que toca a la ventaja de asignar una parte del programa de capacitación anual que cada subsidiaria tiene, los entrevistados contestaron que fundamentalmente es por la confiabilidad, seguridad, oportunidad, cercanía y sobretodo por la facilidad que tiene el IMP en los procedimientos administrativos con relación a Pemex.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.9 Cronograma de Visitas

La programación de visitas a las áreas seleccionadas se llevó a cabo en las fechas en que se realizó la detección de necesidades de capacitación para los programas anuales del 2003 que abarcó como tradicionalmente se hace entre los meses de septiembre a noviembre del año anterior.

Cabe destacar que desde que Pemex se fraccionó algunas subsidiarias entregan los programas sin que el Instituto participe en esa detección de necesidades.

5.10 Recopilación y análisis de Datos

CÁLCULO DE LA MUESTRA Y ESTRATIFICACIÓN

DETERMINACIÓN DE MUESTRA

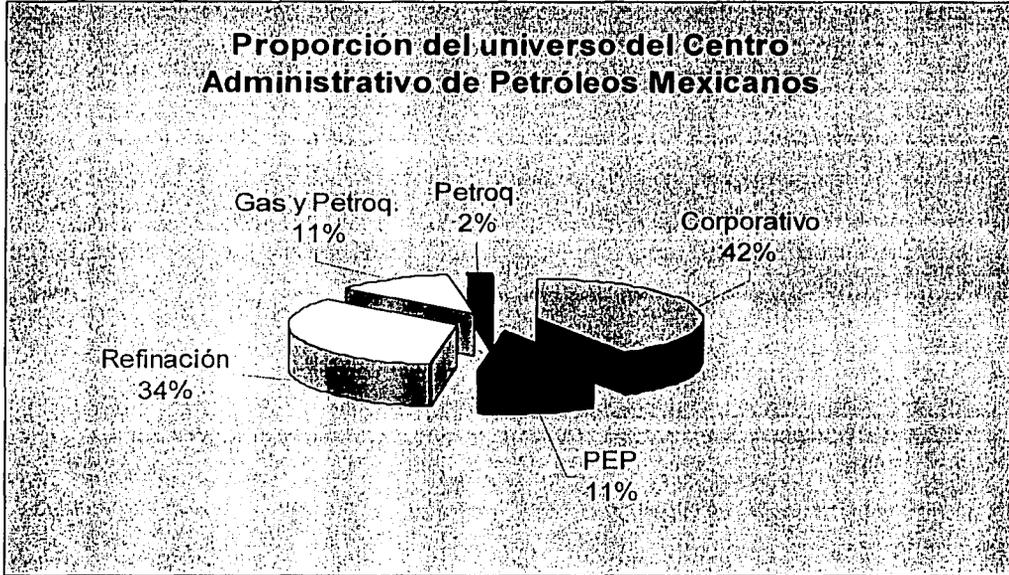
El universo de nuestro mercado potencial está estructurado de la siguiente manera:

Centro Administrativo de Petróleos Mexicanos: 10827 plazas definitivas al 31 de mayo de 2000, con la siguiente distribución:

Centro Administrativo	10827
Corporativo	4451
Exploración y Producción	1234
Refinación	3650
Gas y Petroquímica	1230
Petroquímica Secundaria	262

La muestra se considera más conveniente por conglomerados, donde cada grupo o Subsidiaria tiene sus características particulares determinadas por la naturaleza propia que le da así misma la constitución de empresas filiales con recursos, administración y patrimonio propios; por consiguiente, con políticas, cultura organizacional y valores propios.

CÁLCULO DE LA MUESTRA RESULTADOS OBTENIDOS



Considerando un intervalo de confianza del 95%, un margen de error de 10% y una muestra finita se tiene que:

$$n = \frac{4 P Q N}{S'' (N - 1) + 4 P Q}$$

$$n = \frac{4 (50) (50) (10827)}{(10)'' (10827 - 1) + 4 (50) (50)} = 99$$

n = 99 entrevistas

TESIS CON
FALLA DE CALIFICACIÓN

$$S'' = \frac{4 P Q}{n} \cdot \frac{N - n}{N - 1}$$

$$S'' = \frac{4 (50) (50)}{99} \cdot \frac{10827 - 99}{10827 - 1}$$

$S'' = 10$ de varianza

$S = 10$ error estándar

Con base en la proporción de la población de empleados de las diferentes Subsidiarias en el Centro Administrativo se tienen las siguientes cantidades de entrevistas en la muestra determinada:

Muestra estimada	99
Corporativo	42
Exploración y Producción	11
Refinación	34
Gas y Petroquímica	11
Petroquímica Secundaria	2
Total	100

ESTRATIFICACIÓN

De la muestra definida en conglomerados se considera una estratificación, de acuerdo a la descripción descrita en el perfil psicográfico amplio, por las razones expuestas.

Subsidiaria	Muestra	Directivo	Mando Medio	Operativo
Corporativo	42	2	15	25
Exp. y Prod.	11	1	4	6
Refinación	34	2	12	20
Gas y Petroq	11	1	4	6
Petroquím.	2	-	-	2
Total	100	6	35	59

5.11 Presentación de resultados

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN ESPECIALIZADA, ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL Y DIRECTIVA.

El 55 % no tiene contrato con el IMP, el 45 % si lo tiene.

De los que no tienen contrato el 27 % atienden sus programas con instructores internos, 10 % lo atiende con recursos internos.

Del tipo de capacitación que proporciona el IMP el 72 % mostró interés en continuar con los programas de Actualización Profesional y Directiva y el 38 % le interesa la capacitación contractual especializada.

De acuerdo a la experiencia del cliente calificó al IMP con un promedio de 7.1 % en las siguientes áreas.

Diagnóstico de Necesidades, Diseño de Programas, Selección de Proveedores, Materiales Didácticos y Audiovisuales, Infraestructura y Equipo, Supervisión y Logística, Evaluación de Resultados e Impacto en el Desarrollo Laboral.

Actualmente la formación de los administradores de la capacitación del IMP, contempla la incorporación de metodología para cada una de las etapas y su aplicación identificará los "cuellos de botella" de los servicios de capacitación y consultoría.

Por lo que respecta a la posición del IMP con el actual sistema de precios en relación con otros proveedores el 36.36 % menciona que se ha perdido la ventaja competitiva, el 27.27 % señala que se da el mismo trato que a otros proveedores, el 27.27 % indica que no conocen los precios. Solamente el 9 % opina que se ha formalizado la relación de trabajo.

Por lo que se refiere a cómo percibe el cliente los precios del IMP, las estadísticas demuestran que el 36.36 % los percibe más altos que la competencia, el 27.27 % similares a la competencia y el 27.27 % no los conoce, y el 9 % no contestó.

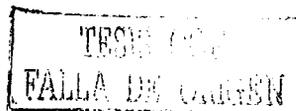
Con relación a los cursos de alta especialidad el 63.36 no conocen los precios y el 18.18 % los consideran más altos que la competencia. Solamente el 18.18 % los considera similares de la competencia.

SERVICIOS DE CONSULTORÍA

En el rubro de Desarrollo Humano y Organizacional, el 72.72 % menciona que no utiliza este servicio. El 18.18 % indicó que sí y el 9 % no contestó, comentando que tienen otros proveedores que les ofrecen estos servicios.

Por lo que toca a las áreas en las que le interesaría implantar un proceso de consultoría son: Evaluación de la Capacitación, Programas Integrales de Carrera.

Por lo que se refiere a los procesos de consultoría el 45.45 % no contestó ninguna opción y el resto menciona que por desconocimiento no solicitan el proceso de consultoría.



En la pregunta referente a que tipo de proveedor elegiría el 45 % se inclina por el proveedor externo nacional y el 36 % por proveedor extranjero. Solamente un 9 % se inclina por el IMP y el restante 9 % no contestó.

Entre las respuestas al porque Pemex Gas y Petroquímica Básica no desea contratar los servicios del IMP se pueden citar los siguientes:

- Precios muy altos
- Aulas insuficientes
- Instructores no actualizados
- Tecnología Educativa obsoleta e insuficiente
- Deficiente clima organizacional
- Falta de calidad en los servicios

RESULTADOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL OPERATIVO

1. Informe de resultados de la encuesta con 48 participantes.

La muestra consistió de 48 participantes de Petróleos Mexicanos obteniendo las calificaciones calculadas promedio conforme a la siguiente tabla:

	Rango de Calificaciones		
	Menor a 8	8 - 9	9 - 10
Número de Preguntas	4	7	4
Preguntas	4, 8, 14 y 15	1, 2, 3, 6, 9, 10 y 12	5, 7, 11 y 13

El rango de mayor frecuencia es entre 8 y 9, lo cuál significa que son aceptables nuestros servicios, pero no excelentes. En el de 9-10, tenemos únicamente 4 preguntas, que resulta similar al intervalo de Menor a 8; lo cuál es de alta preocupación.

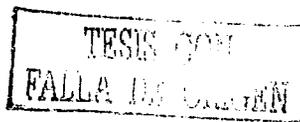
De los porcentajes de frecuencia que se presenta en cada categoría de respuestas (Estoy seguro que sí, etc.) se tiene lo siguiente:

"Estoy seguro que sí"	Mayor o igual a 60 %	Menor a 60%
Número de Preguntas	10	5
Preguntas	1, 2, 3, 5, 7, 9, 10, 11, 12 y 13	4, 6, 8, 14 y 15

Como se muestra en la tabla las respuestas al cuestionario con un porcentaje mayor al 60%, tomando como base el promedio general es 5 preguntas y menor al 60% se tuvieron 10; lo que indica que el rango máximo de la escala "Estoy seguro que sí" apenas llega a un tercio de la muestra.

"Creo que sí"	Mayor o igual a 25 %	Menor a 25%
Número de Preguntas	14	1

En el grado de "Creo que sí" los resultados son satisfactorios, ya que se tienen 14 preguntas y sólo una menor al 25%.



5.12 Identificación de Roles de los Consultores De la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro del IMP

De acuerdo a la información arrojada por la encuesta de Competitividad y Posicionamiento de los Servicios de Capacitación y Consultoría de la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro existe mayor inclinación por nuestro cliente de que los servicios de consultoría los realicen consultores externos.

Considerando la incidencia que tienen los consultores, sobretodo cuando son externos a la organización, se puede mencionar que estos tiene varios roles:

Se entiende por Rol, la figura que se desempeña para la solución del problema según su naturaleza.

Clasificación de los roles del consultor:

Rol del Abogado
Especialista Técnico
Entrenador/Educador
Colaborador en la Solución de Problemas
Identificador de Alternativas
Buscador de Hechos
Especialista del Proceso
Reflector

Rol del abogado.

En el rol del abogado el consultor hace lo posible por influir al cliente. Hay dos tipos muy diferentes de abogacía:

La abogacía posicional o "de contenido" es una postura de rol que trata de influir en el cliente para que éste tome parte activa en la solución de los problemas y para que use ciertos métodos de solución de problemas cuidando no convertirse en abogado de una solución particular (lo que sería abogacía posicional). En este rol, la conducta del consultor se deriva de una posición de "creyentes" o "valuador" acerca de un contenido o asunto metodológico.

Especialista técnico.

Uno de los roles del consultor es el de especialista técnico. El rol más tradicional del consultor es el del especialista que, a través de sus conocimientos especiales, habilidad y experiencia profesional, se dedica, bien por medio de un empleo interno o bajo contrato, a proporcionar un servicio específico a una organización. Cuando el objetivo es aumentar las destrezas del cliente, él mismo es el principal responsable de la definición del problema y de los objetivos de la consultoría. De ahí en adelante, el consultor asume el rol directivo hasta que el cliente esté satisfecho con el enfoque particular seleccionado.

Durante la relación, el consultor puede actuar como catalizador para implementar las recomendaciones sugeridas con anterioridad por él mismo.

El consultor interno o externo puede ser un especialista de contenido sobre los problemas del cliente o un especialista de proceso sobre COMO luchar con un problema. Un rol especial requiere de conocimientos especializados por parte del consultor.

Entrenador. Educador.

La consultoría innovadora frecuentemente puede requerir el uso de entrenamiento y educación periódicos o continuos en la empresa cliente. En este aspecto de la relación de ayuda, el consultor puede analizar y descubrir crítica y creativamente el proceso de aprendizaje que mejor se puede usar dependiendo de la situación y de la necesidad. El consultor puede ser un diseñador de experiencia de aprendizaje o un maestro directo. En otro sentido, este rol requiere que el consultor tenga la destreza de un diseñador de aprendizaje y de un gerente.

Colaborador en la solución de problemas.

El rol de ayuda que asume el consultor en el modo de solución de problemas utiliza un enfoque sinérgico para complementar y colaborar con el cliente en el proceso de percepción, conocimiento y de toma de decisiones necesarias para resolver el problema. El consultor ayuda a mantener la objetividad estimulando al mismo tiempo la conceptualización durante la formalización del problema. Adicionalmente, el consultor debe ayudar a aislar y definir las variables "reales" dependientes e independientes que influyeron en la aparición del problema y por último su solución. También ayuda a sopesar alternativas, ayuda a seleccionar relaciones causales sobresalientes que puedan afectar a las alternativas, sintetiza y desarrolla un curso de acción para lograr una solución efectiva. El consultor en este rol está incluido como un miembro al mismo nivel.

Identificador de alternativas.

Existen costos directos asociados con la toma de decisiones. Aunque el valor de una decisión depende del logro de un conjunto dado de objetivos, al seleccionar la solución apropiada para un problema, normalmente pueden ser propuestas varias alternativas identificables junto con sus riesgos adjuntos.

Las alternativas, sean por economía o por otras implicaciones identificables, deben ser descubiertas por el consultor. En esta relación de ayuda, el consultor debe establecer criterios relevantes para evaluar alternativas desarrollar relaciones de causa-efecto para cada alternativa, junto con un grupo apropiado de estrategias. Sin embargo en este rol particular situacional, el consultor no es participante en la toma de decisiones en sí, sino recuperador de las alternativas apropiadas que se presentan a quien resuelve problemas.

Buscador de hechos.

Encontrar hechos es una parte integral del proceso de consultoría, bien sea para desarrollar un banco de datos o bien para resolver problemas propios del cliente. Es, tal vez, el área más crítica y muchas veces la que recibe menos atención en la solución de problemas y en la toma de decisiones. Primero requiere desarrollar criterios y establecer la línea a seguir en el proceso de encontrar datos y del análisis comparativo. Termina cuando todos los hechos

disponibles han sido analizados y sintetizados. El resultado de este proceso es obtener y dar información para resolver problemas, del cliente. Encontrar hechos puede ser tan simple como escuchar, o tan complejo como un estudio formal que utiliza varias técnicas. En este rol, el consultor está funcionando básicamente como investigador.

Especialista de proceso.

Aquí el consultor intenta ayudar al cliente para que sea más efectivo y su capacidad de respuesta sea mayor. El consultor debe estar específicamente interesado en el proceso de trabajo en sí, como un modo de lograr la adaptabilidad del cliente.

Como especialista de proceso, el consultor debe agudizar todas las habilidades de su rol para ayudar al cliente. El consultor trabaja en el desarrollo de habilidades conjuntas de diagnóstico cliente-consultor para hacer ver problemas específicos y relevantes con objeto de enfocar sobre COMO se hacen las cosas y no qué tareas son desempeñadas. Ayuda al cliente a integrar habilidades individuales y de grupo y eventos con actividad orientada hacia la tarea y a observar la mejor coordinación de las relaciones. En este rol, el consultor funciona como "retroalimentador".

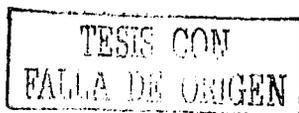
Reflector.

Al operar en el modo de reflector, el consultor estimula al cliente para que tome decisiones por medio de preguntas reflexivas que puedan ayudar a clarificar modificar o cambiar una situación dada. Al utilizar este atributo, el consultor puede ser un árbitro, un integrador o un resonador empático que experimenta junto con su cliente aquéllos bloques que proporcionaron la estructura y provocaron la situación inicialmente. En este rol, el consultor se encuentra a sí mismo como un "vigía panorámico" y como un filósofo.

La experiencia adquirida por el autor de este caso práctico durante veintidós años, al intervenir en las detecciones de necesidades para integrar los programas de capacitación de la subsidiaria que nos ocupa y de otras subsidiarias de Pemex, permite determinar cuales son los factores que deben tomarse en cuenta para que los consultores de la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro, tengan éxito en sus intervenciones:

- ♦ Deben ser pragmáticos y de mente abierta a la solución de problemas
- ♦ Deben sé flexible en el uso de técnicas y métodos
- ♦ Deben ser realistas al definir los resultados alcanzables
- ♦ Deben proporcionarse continuamente a sí mismos situaciones de aprendizaje
- ♦ Deben mantenerse como algo distinto al cliente
- ♦ Deben tener respeto por la competencia del cliente

Los consultores deben trabajar sobre sus propias necesidades y simultáneamente trabajar sobre las necesidades del cliente.

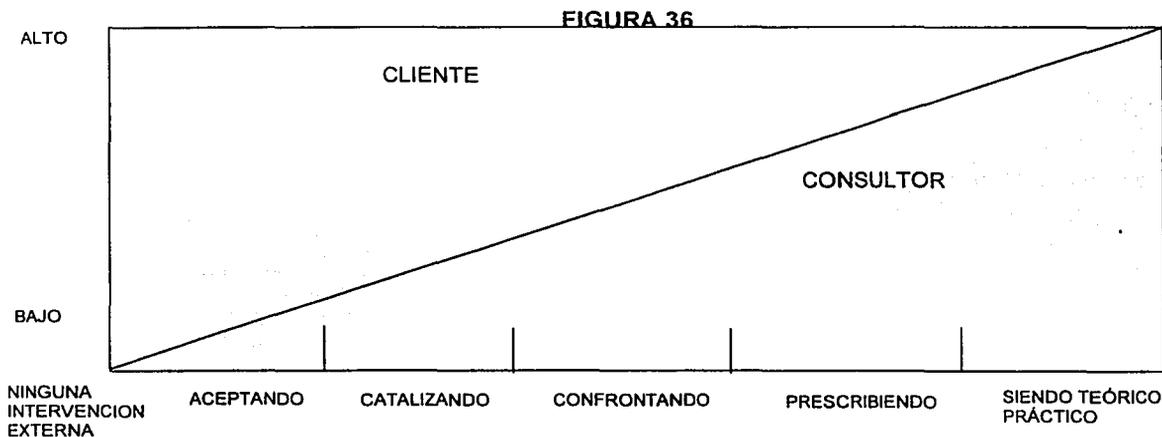


Asimismo se pueden identificar los factores que pueden llevar al fracaso de las intervenciones:

- ◆ Abogan por una solución dada
- ◆ Son devotos de una técnica o método
- ◆ Tratan de hacer milagros, hacer lo imposible
- ◆ Sienten que no son recompensados o reconocidos por su contribución
- ◆ Se involucran con la enfermedad del cliente
- ◆ Tienen fantasías de ser capaces de hacer el trabajo del cliente mejor que el mismo cliente

Los consultores trabajan sobre sus propias necesidades a expensas de las necesidades del cliente.

Por lo anterior se puede determinar el flujo de riesgos en las intervenciones:



Fuente: Ronald y Gordon Lippitt. Adaptation de Visualizing Change (NTL Learning Resources corp. Fairfax VA... 1973.

Las perspectivas de mejoramiento que se esperan en el crecimiento de los ingresos a través de la capacitación en la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro, de acuerdo a las tendencias que se observan de Pemex, requiere de la participación estratégica en el crecimiento profesional de sus cuadros directivos, ejecutivos y profesional mediante programas de corto, mediano y largo plazo, existiendo asimismo la necesidad de la especialización y certificación a todos los niveles del personal técnico por la sofisticación de la tecnología utilizada, atendiendo por medio del diseño y desarrollo de cursos cuyo contenido temático sea acorde a las necesidades detectadas mediante la evaluación del desempeño basada en estándares de competencia de cada puesto.

Para lograr lo anterior, el proceso de consultoría debe considerar en su integración, con la participación tanto de PG y PB como de la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro, sobre todo debe contar con la certificación de instructores/expositores de alta especialización que colabore en la impartición de sus programas y actualización profesional, basándose en un banco de información confiable en cada una de las disciplinas.

También un factor fundamental dentro del proceso de consultoría es que debe propiciarse la adecuación y creación de Centros de Certificación de los subprocesos de capacitación en los centros de trabajo de la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro que atienden las necesidades de PG y PB, que simulen los procesos de trabajo y que se adentren en el monitoreo tecnológico para mantener actualizados a los miembros clave de PG y PB sobre los adelantos tecnológicos que vayan surgiendo.

➤ Establecer el perfil del profesional de la Gerencia Región Centro en el proceso de Consultoría.

Dadas las condiciones de reposicionamiento que el IMP debe asumir para enfrentarse al reto de recuperar el mercado de la capacitación con Pemex, se ha planteado cuál podría ser el perfil ideal para que el consultor de la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro tenga éxito en las intervenciones que se apliquen a las áreas usuarias de la capacitación en el Centro Administrativo de PG y PB en la ciudad de México.

El término consultor se aplica a las personas que desempeñan todas o algunas funciones consultivas típicas en el campo de la *Dirección*.

El trabajo del consultor empieza al surgir alguna situación juzgada insatisfactoria y susceptible de mejora, y termina, idealmente, en una situación en que se ha producido un cambio que constituye una mejora.

Nunca ha existido ni existe actualmente un modelo de consultor, pero debe tener ciertos rasgos que son requisitos. En el último capítulo se plantean los requisitos que deben caracterizar a los consultores de la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro.

Un consultor debe tener confianza en sí mismo: ésta es una de las claves del éxito.

➤ Contribuir a la recuperación del IMP en el posicionamiento del mercado de capacitación de Pemex a través del proceso de consultoría.

Como se ha visto el Director de una empresa no vería razón alguna para emplear a un consultor si éste no pudiera aportar algo que falta en aquella. Bajo esta premisa el personal de la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro que se desarrollará como consultor debe considerar lo siguiente:

- Deberán aportar conocimientos y capacidades especiales
- Deberán prestar ayuda en forma transitoria mientras realizan su intervención en alguna subsidiaria
- Deberán tener un punto de vista imparcial
- Deberán tener argumentos que justifiquen decisiones predeterminadas.

La consultoría como servicio profesional y método para introducir cambios no se limita a un tipo particular de organización o de economía, por lo que PG y PB o cualquier otra subsidiaria de Pemex siempre recurrirá a este servicio con el IMP siempre y cuando éste le proporcione calidad.

En este contexto la recuperación del posicionamiento del mercado de capacitación a través de la consultoría estará en función de la calidad de los servicios que ofrezca el IMP.

Los consultores deberán tener un dominio de los procesos de capacitación en ambas organizaciones (IMP y Pemex) y de los procesos de cambio tanto en la evolución de los mismos procesos de trabajo como de los cambios organizacionales que continuamente se dan en las organizaciones de este caso práctico.

La consultoría que el IMP proporciona a Pemex cobra cada vez mayor importancia debido a la apertura de Pemex a otras organizaciones tanto nacionales como extranjeras, para el cumplimiento de los proyectos estratégicos tanto en el área de recursos humanos como en las áreas de ingeniería.

Se deberá atender con especial atención y visualizado con claridad que tipo de consultoría se aplicará ya que como se ha dicho con anterioridad no todos los problemas del cliente se resuelven con capacitación, pero la consultoría puede apoyar para identificar la solución a los problemas.

La participación e incidencia que la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro pueda tener para el reposicionamiento del mercado de capacitación puede marcar la pauta para que las Gerencias Foráneas del IMP coadyuven en su penetración en Pemex.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

VI. PROPUESTA DEL PROCESO DE CONSULTORÍA AL IMP

6.1 La consultoría como una de las partes del sistema de capacitación

El proceso de consultoría para el desarrollo humano que aplica el IMP a sus clientes de las Subsidiarias de PEMEX, considera los siguientes pasos:

1. Investigación de necesidades
Del cliente y de oportunidades
2. Acercamiento con el Cliente
3. La presentación del Servicio (producto)
Vendiendo atributos y beneficios
Costo (inversión)
4. El pre-cierre de la venta
Objeciones – regateos
5. El cierre de la venta
El cliente toma la decisión de comprar
6. El servicio post - venta

Actualmente el IMP cuenta para la administración de sus proyectos con el SAP-R3, lo que trae como consecuencia que los pasos descritos anteriormente contemplen una serie de procedimientos administrativos que deben ser dominados con herramientas informáticas. Para ello, los Jefes de Proyecto distribuidos en los centros de trabajo deben contar con el equipo indispensable para tener una capacidad de respuesta inmediata a las necesidades de Pemex.

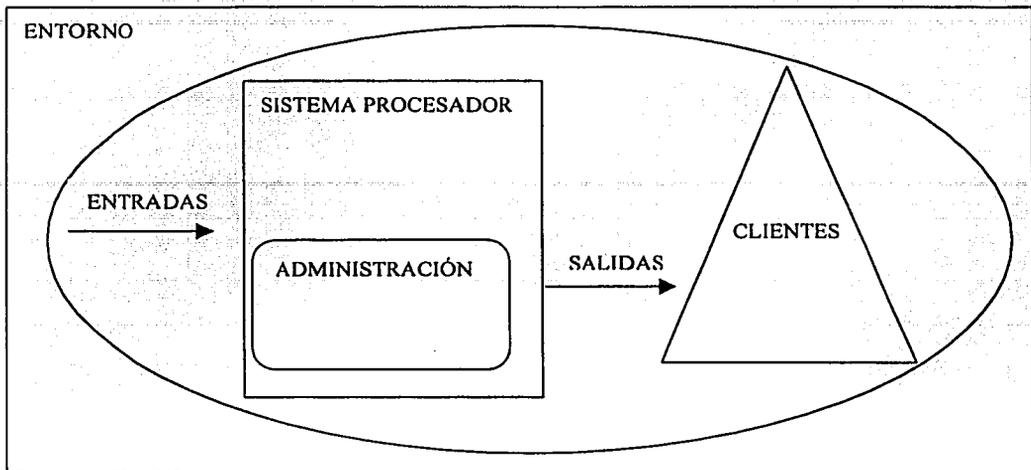
Dentro de los procesos a certificarse en el año 2003 se contempla el proceso de consultoría, lo que garantiza que este proceso cada vez adquiere mayor importancia para adquisición de metodologías que le proporcione a los consultores de la Dirección Ejecutiva de Capacitación las herramientas necesarias para detectar y diseñar programas de capacitación que respondan a la realidad y perspectivas del Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos.

6.2 Concepto de sistema

Según la teoría de sistemas, toda empresa, persona, unidad organizacional, organismo biológico, et., pueden ser vistos como un sistema.

Un sistema puede definirse como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, con una finalidad común. Esta finalidad común de los elementos es la Misión del sistema; es decir, la razón de existir de ese sistema.

FIGURA 37
ENFOQUE SISTÉMICO



Fuente: Teoría General de Sistemas. Ludwig Von Bertalanffy

Este sistema toma elementos del Entorno (insumos), transformándolos a través de su Proceso, para entregarlos a unos clientes en forma de productos. Para definir la misión de un sistema hay que considerar todos los elementos anteriores (insumos, procesos –que incluye tecnología -, productos, clientes y entorno).

Todos los sistemas tienen una tendencia natural a la desorganización (entropía). Para evitar esto, los sistemas deben contar con mecanismos de retroalimentación, tanto de sus procesos como de sus clientes, mediante los cuales podrá tender hacia la organización y un equilibrio dinámico (homeostásis). Esta información es utilizada por el controlador del sistema (management) que activa servomecanismos que regulen la actuación de dicho sistema.

Los procesos son las secuencias de acción que convierten las entradas (inputs) en productos (outputs). Estos procesos, lo mismo que en electricidad y en hidráulica, pueden ser "en paralelo" o "en serie". Si los procesos son paralelos, esto quiere decir, que son independientes entre sí. Es decir, no se requiere que termine un proceso para empezar con el siguiente; lo que si ocurre en los procesos en serie. En estos últimos, los sucesos son dependientes.

En los sucesos independientes (paralelos) la productividad (vista como la capacidad de transformar insumos en productos merced al trabajo) depende del propio esfuerzo. Desde luego se debe contar con todos los insumos para transformar; y clientes que consuman todos los productos que se generen.

Cuando los sucesos son dependientes (en serie) la productividad depende del propio esfuerzo, además del cumplimiento de los pasos anteriores en la línea de producción y de los posteriores hasta llegar al último de la fila.

La teoría de restricciones hace hincapié en estos sucesos dependientes. El principio fundamental de esta teoría es que la productividad total de un proceso con sucesos dependientes, en donde los pasos tienen diferentes medidas de rendimientos, depende del paso cuyo rendimiento sea menor (cuello de botella).

En la realidad organizacional, casi no existen los sucesos independientes. Si se reflexiona brevemente en su propio trabajo, descubrirá que a su accionar anteceden una serie de sucesos; y después se desencadenan otras actividades. Lo que es más interesante es que no sólo participa en proceso de sucesos dependientes, sino que participa en varios. La organización completa es una red compleja de sucesos dependientes o mejor dicho, interdependientes

Para hacer más eficiente un sistema, de acuerdo con la teoría de restricciones¹, primero hay que localizar los cuellos de botella. Luego hay que incrementar la capacidad del cuello de botella o buscar el modo de reducir el flujo a la capacidad del cuello de botella (procesos paralelos). Cuando se logre hacer más eficiente el cuello de botella, aparecerán otros. Cuando logre que el flujo del sistema sea equilibrado, estará operando a su máxima capacidad.

6.3 Concepto de Consultoría

La consultoría es el conjunto de servicios profesionales que prestan las empresas con base en la aplicación de conocimientos tecnológicos y abarca una amplia gama de aspectos de las actividades industriales, desde la planeación y evaluación hasta la gestión.

Es la expresión cabal de la óptima utilización de conocimientos técnicos de excelencia, sustentados en experiencia, integridad moral y un alto sentido de responsabilidad, para lograr la máxima eficiencia en la definición conceptual, el financiamiento, el diseño, la ejecución y la operación de una o varias fases de la totalidad de cualquier proyecto de inversión del sector público o privado.

Consultoría es toda actividad de servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con problemas de tipo técnico, humanista y directivo, sugiriendo medidas apropiadas y prestando asistencia en la aplicación de dichas sugerencias.

El concepto de **CONSULTOR** se aplica a las personas que desempeñan todas o algunas funciones consultivas en el campo de la **DIRECCIÓN**.

El término **CLIENTE** se aplica a todo funcionario: Director, Gerente, Jefe, Supervisor, u organización que emplee los servicios de consultores en una empresa privada o pública.

El trabajo del consultor empieza al surgir alguna situación insatisfactoria y susceptible de mejorar, y termina, idealmente, en una situación en que se ha producido un cambio que constituye una mejora.

¹ Goldratt M. Eliyahu y Cox Jeff. "La Meta" Edit. Castillo. México 1998

Ciertos rasgos de la consultoría de empresas deben subrayarse desde el principio. En primer lugar, la consultoría es un servicio independiente. Se caracteriza por la imparcialidad del consultor, que es un rasgo fundamental de su papel. Pero esta independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con las organizaciones, clientes y con las personas que trabajan en ellas. El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas. Pero esto no debe considerarse una debilidad si el consultor sabe actuar como promotor de cambio y dedicarse a su función sin por ello dejar de ser independiente. Por consiguiente, debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace, de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos.

En segundo lugar, la consultoría es esencialmente un servicio consultivo. Esto significa que no se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de directores en dificultad. Su papel es el de actuar como asesores, con responsabilidad por la calidad e integridad de su consejo: los clientes asumen sus responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo. Por supuesto, en la práctica de la consultoría hay muchas variaciones y grados de "consejo". No sólo se trata de dar el consejo adecuado, sino de darlo de la manera adecuada y en el momento apropiado - ésta es la cualidad fundamental del consultor-. El cliente por su parte debe ser capaz de aceptar y utilizar esa ayuda del consultor.

En tercer lugar, la consultoría es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos. Una persona llega a ser consultor de empresas en pleno sentido del término después de haber acumulado una masa considerable de conocimiento sobre los diversos problemas y situaciones que afectan a la dirección de empresas, y adquirido las capacidades necesarias para identificar los problemas, hallar la información pertinente, analizar y sintetizar, elegir entre posibles soluciones, comunicarse con personas, etc. Ciertamente es que los dirigentes de las empresas también tienen que poseer estas capacidades. Lo que distingue a los consultores es que pasan por muchas organizaciones y que la experiencia adquirida en las tareas pasadas puede tener aplicación en las empresas en que realizan nuevas tareas. Además, los consultores profesionales se mantienen continuamente al tanto de los progresos en métodos y técnicas, incluso los que se realizan en universidades e instituciones de investigación. Funcionan, pues, como vínculo entre la teoría y la práctica.

En cuarto lugar, la consultoría no proporciona soluciones milagrosas. Sería un error suponer que, una vez que se ha contratado un consultor, las dificultades desaparecen. La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles. El empeño decidido de la dirección de la empresa en resolver los problemas de ésta y la cooperación entre cliente y consultor son por lo menos tan importantes para el resultado final como la calidad del consejo del consultor.²

6.4 Concepto de Capacitación

La descripción del proceso de capacitación que se muestra en el capítulo dos persigue esencialmente los alcances del proceso de planeación de capacitación, además de atender las áreas de alto impacto estratégico de cada una de las subsidiarias que forman Petróleos Mexicanos, entre ellos se pueden señalar:

² Guide to membership (London, Institute of Management Consultants)

- Evaluación del Desempeño Gerencial
- Desarrollo Gerencial
- Capacitación Directiva
- Compensación
- Cambio Organizacional
- Administración de Personal
- Administración de Prestaciones
- Sistemas de Información

Para ello se debe contar con una filosofía que considere el factor humano como fundamental para apoyar la transformación de Pemex, además de tomar la gestión corporativa de Recursos Humanos para guiar la actuación de personal promoviendo una cultura de rentabilidad, competitividad y calidad en todos los ámbitos de acción.

El nuevo modelo organizacional, hace necesario que la gestión corporativa de Recursos Humanos asegure la congruencia de acciones a lo largo de toda la organización.

El equilibrio entre la definición de ámbitos de competencia y el fortalecimiento de los factores estratégicos debe ser criterio prioritario para delinear la nueva gestión corporativa.

Cada una de la etapas del modelo considera el enfoque sistémico ya que forman la cadena productiva, lo que hace que el cliente perciba la suma de los beneficios del servicio o producto que ofrece el IMP.

Esta cadena productiva permite al IMP tener una ventaja competitiva sobre sus competidores debido a que le proporciona conocimiento sobre su cliente lo que ayuda a detectar con mayor claridad las áreas susceptibles de ofrecer servicios de consultoría que resuelvan ambientes laborales, necesidades de capacitación, y otras áreas de la organización que enfrenen cuellos de botella que nos les permitan alcanzar mayores índices de rentabilidad y productividad.

6.5 Antecedentes y definición del Concepto de Consultoría

En una economía orientada hacia el servicio, la necesidad de consultores ha estado aumentando rápidamente desde la mitad de la década de los 60s. A la par que la creciente especialización técnica, la necesidad de consultores internos y externos en varios campos funcionales, continuará aumentando.

Los consultores en economía, especialistas en finanzas, expertos en investigación de operaciones, técnicos en información gerencial, consultores en desarrollo organizacional, consultores en sicología y otros, se han convertido en una fuente interna de asistencia para quienes resuelven problemas organizacionales.

Dado el rápido aumento en la demanda de consultores y de su habilidad específica, es cada vez más importante que tanto el cliente como el consultor entiendan el proceso de consultoría.

1. Definición de Consultoría

Las situaciones de consultoría tienden a caer en dos categorías generales:

Son voluntarias y colaborativas o se convierten en tales. La consultoría profesional entonces, es la administración efectiva de la resolución de un problema entre el cliente y el consultor. El objetivo de la consultoría es el aprender, el crecer, el cambiar y ya en el resolver problemas, la solución de los mismos.

Cada paso del proceso de consultoría requiere que el consultor y el cliente realicen una serie de decisiones y estrategias de intervención. Esto se aplica tanto a la consultoría interna como a la externa.

La palabra cliente es un término genérico que usamos y que se aplica tanto a un individuo como a una unidad organizacional. La figura que sigue nos muestra un esquema apropiado de clasificación:

FIGURA 38

Sistema de clasificación de clientes:

Tipo de consultor	Bajo  Alto				
	Interno	Individual	Interpersonal	Grupo	Intergrupo
Externo	Individual	Interpersonal	Grupo	Intergrupo	Sistema Total

Fuente: Ronald y Gordon Lippitt. Adaptation de Visualizing Change (NTL Learning Resources corp. Fairfax VA...), 1973.

El primero y seguramente uno de los pasos más importantes en la consultoría es determinar QUIEN es el cliente: ¿Es una persona que quiere ayuda?, ¿Es la persona que lo trajo a usted para ayudar?, ¿El gerente de una unidad organizacional?.

Aunque el consultor necesita satisfacer las expectativas de varias fuentes, la identidad del cliente debe quedar clara. Esto será crucial durante el proceso de consultoría. Es igualmente importante que el cliente sepa de dónde viene el consultor: ¿Está haciendo investigación?, ¿Cuáles son sus inclinaciones?, ¿Está reportando a la alta gerencia?.

6.6 Objetivo de la Consultoría

Se ha anotado arriba que las fases de la consultoría de proceso y la posición de uno como consultor interno o externo, afectarán la selección de roles de consultoría. Pero no importa qué repertorio de roles sean desempeñados, el consultor estará tomando decisiones de intervención y estará iniciando conductas de intervención dirigidas a ser propias y útiles en ese momento.

Se pueden diferenciar varios aspectos distintos de una intervención: Se puede ver el BLANCO o enfoque de la intervención. ¿Está enfocada hacia el sistema, hacia el grupo, hacia una relación interpersonal, hacia la conducta de un individuo, o hacia lo que está sucediendo en el interior de una persona? Algunas veces hablamos de la intervención "tri-focal" en la toma de decisiones. ¿Es (1) algo sobre el proceso total del grupo lo que necesita atención, o (2) algo que está sucediendo entre dos o más personas, o (3) algo que está

sucedendo dentro de una persona?. Una segunda manera de ver la intervención, es en términos del contenido del esfuerzo de ayuda: ¿Se está refiriendo a algún aspecto de la tarea en la que está trabajando el cliente, por ejemplo, ofreciendo ideas adicionales, información acerca de recursos? ¿Está poniendo atención al método para hacer la tarea? Por ejemplo, ¿sugiriendo tormenta de ideas para encontrar alternativas, sugiriendo tiempo para resumir? ¿O se está enfocando hacia el proceso que puede estar bloqueando o facilitando el buen trabajo, por ejemplo, barreras a la comunicación, conflictos, agendas ocultas?.

Un tercer enfoque para el estudio de la intervención es observar si este esfuerzo de ayuda es una respuesta a una acción del cliente, o si es la iniciativa del consultor en un intento por activar la respuesta de la organización cliente.

En el trabajo con consultores al mejorar sus destrezas para ayudarlos a mejorar la efectividad con sus decisiones de intervención y sus conductas de implementación, se ha identificado una variedad de "interacciones en dilema" en las que el consultor muy frecuentemente se encara a la pregunta: ¿Qué haré o diré en este momento?" Un ejemplo, de estas interacciones en dilema experimentadas por consultores internos y externos, se encuentran estos asuntos típicos:

¿Cuestionaré la necesidad de ayuda manifestada por el cliente?

¿Cómo puedo estimular la conciencia de necesidad de ayuda que parece faltar?

¿Cómo puedo reducir apropiadamente "el exceso de expectativas" sobre lo que puedo ofrecer a manera de ayuda?

¿Cómo puedo llamar la atención al uso del poder para auto-derrotarse?

¿La abogacía de un valor particular es inconsecuente con mi rol y con mi responsabilidad como consultor externo?

Debe señalarse, sin embargo, que los consultores parecen enfatizar los dilemas un poco diferentes como muy enredados. El consultor interno frecuentemente afronta el dilema de lograr credibilidad, mientras que el consultor externo está más propenso a lidiar con situaciones para obtener la entrada al sistema. Mientras el consultor interno se encara a demandas de exceso de dependencia, el consultor externo está más propenso a afrontar la tendencia a terminar demasiado pronto, sin la suficiente continuidad en la relación por medio del seguimiento.

6.7 Características del consultor

Hasta hace unos años la imagen del consultor implicaba cualidades académicas notables o basadas en la experiencia del área de su especialidad. El consultor había demostrado a través del éxito personal y de su carrera, un conocimiento y una capacidad poco usuales para ayudar a los clientes a buscar soluciones en sus problemas específicos de una o varias áreas de su competencia. Si no era profesor universitario, era muy probable que fuera empleado para una empresa en consultoría.

Lo que era cierto ayer, en la actualidad se encuentra en proceso de cambio. Muchos que ahora están realizando trabajos de consultoría, no están empleados por una universidad ni

por una empresa en consultoría. Habiendo consultores internos y externos, y con instituciones de reconocimiento y estandarización que aceptan credenciales basadas en la experiencia de la competencia individual, no sería práctico tratar de identificar quién es consultor por la sola referencia de quién lo emplea. Es igualmente impráctico tratar de identificar cuáles son las cualidades del consultor viendo sus grados académicos. Y aunque fuera posible hacerlo, la tarea sería infinitamente compleja, dadas las nuevas tendencias de los años recientes.

Una de esas tendencias es el uso de "consultores internos". Individuos empleados por la organización en dónde desempeñan la consultoría, pagados con sueldos de tiempo completo. En otras palabras, el consultor interno no es un externo que entra, sino un interno que es un miembro de la empresa.

La formulación de generalizaciones a partir de los hallazgos en la investigación, es importante para comprender los procesos de consultoría. La afirmación básica parece ser que, mientras más amplia sea la brecha entre el consultor y el cliente, más numerosas e intratables serán las dificultades encontradas para cerrar la brecha. Y mientras más estrecha sea la brecha, más efectivos serán los cambios que resulten, particularmente cuando se encuentra formas creativas para habilitar a personas de igual nivel para ayudar a lograr el cambio.

Sin embargo la situación se complica por otro elemento. En muchas relaciones consultor-cliente, el consultor que cumple con el nivel profesional de competencia, por ejemplo un experto en desarrollo organizacional, puede estar dentro pero no ser visible para el cliente. Esto sucede debido a que el consultor interno –una persona comparable al cliente en características socioeconómicas, étnicas y otras,- se encuentra de intermediario, muchas veces actuando con el cliente como miembro de la corporación o empresa. El interno interpreta la situación al consultor externo y, a su vez, adquiere visión interna del consultor –experto profesional en cuanto a los siguientes pasos de intervención que podría considerar tomar con el cliente. Este rol de intermediario parece ser no menos efectivo, y, de hecho, más eficiente que cuando un externo es el consultor, pues un consultor puede orientar o supervisar a diez, doce o más profesionales, cada uno de los cuáles puede tener una carga de diez, veinte o treinta clientes, dependiendo por supuesto de la definición del cliente y el carácter de la consultoría. El multiplicador en la competencia del profesional, en otras palabras, es, en las circunstancias más conservadoras, $1 \times 10 \times 10$: un consultor para 100 clientes. En el contacto directo consultor-cliente, la carga sería de 10 aproximadamente, y sin mucha evidencia de que los resultados sean superiores.

Las fuerzas y limitaciones inherentes al concepto de la consultoría interna aún tienen que determinarse por completo. Una conclusión obvia y significativa es que la capacidad para intervenir en una relación de consultoría tiene poco que ver con los grados académicos, el trabajo en una empresa de consultoría, experiencia acumulada, o éxito demostrado. Como se verá, en cada una de estas interacciones hay un apareamiento clave en la relación de quién-hace-qué-a-quién entre el consultor y el cliente. El apareamiento a menudo se basa en el hecho de que aquéllos que intervienen han experimentado síntomas comunes y por lo tanto "se entienden" mutuamente.

Cuando las personas desempeñan las funciones de ayuda con individuos, grupos y organizaciones, se encontraban desempeñando varios roles diferentes. Estos roles deben ser apropiados para el cliente, para la situación y para el consultor.

Una manera de ilustrar estos roles es usando un modelo descriptivo que presenta los roles del consultor interno y externo a lo largo de un continuo de más a menos directivo. Cualquier conducta variará en su grado de directividad. Aquí nos referimos al rol de conducta más directivo como una situación dónde el consultor asume una postura de liderazgo e inicia la actividad y por el contrario, en el rol no directivo simplemente proporciona datos para que el cliente los use o no al tomar decisiones. Estos roles no se excluyen unos a otros; se pueden manifestar de muchas maneras en una relación concreta con un cliente. Vemos estos roles como "esferas de destreza" más que como conducta aislada.

6.8 Fases de la consultoría

Sin importar que el consultor sea interno o externo, hay algunas fases básicas de relación y de interacción entre el cliente y el consultor. Estos pasos de trabajo conjunto tienden a caer en cuatro grandes categorías:

1. La fase de contacto, entrada y desarrollo de la relación
2. La fase de formulación del contrato y el establecimiento de la relación de trabajo.
3. La fase de planeación de metas y pasos para la solución de problemas
4. La fase de inicio de la acción y continuidad del esfuerzo.

FASE 1. CONTACTO Y ENTRADA

PASO 1: La iniciativa para establecer el primer contacto.

El contacto inicial para una relación potencial de consultoría puede provenir de tres fuentes: A TRAVÉS DEL CLIENTE EN POTENCIA. Esto puede deberse a una sensación de incomodidad o a que un problema se ha convertido en una necesidad de buscar ayuda y en la certeza de que algunos tipos de consultoría pueden ser la fuente apropiada de ayuda. O puede ser que no haya malestar, si no un deseo de mejorar la propia capacidad aumentando la productividad y la efectividad. También puede ser un procedimiento normal de operación en la organización el buscar y usar consultores. La acción de ponerse en contacto con un consultor particular o grupo de consultores puede deberse a la experiencia anterior, al conocimiento de su reputación y de su especialización sobre determinados problemas, o sólo una exploración para averiguar lo que hay disponible.

A TRAVÉS DEL CONSULTOR EN POTENCIA. La iniciativa para establecer contacto puede ser motivada por una búsqueda general de nuevos negocios o porque ha sido útil a otro sistema-organización cliente parecido. También el consultor puede recibir un patrón de ineffectividad funcional parecida a otro con el cuál ya ha trabajado antes o tal vez tenga una preferencia especial por ciertos valores, tales como el querer ayudar a cualquier grupo que está tratando de mejorar la calidad del ambiente o la participación en la toma de decisiones.

A TRAVÉS DE UN TERCERO. Este podría ser alguien que percibe la necesidad de ayuda en una organización u quién conoce las habilidades y recursos disponibles con que cuenta la consultoría. Esta tercera persona se aboca a reunir al cliente y al consultor. Esta iniciativa puede que no sea más que una sugerencia o puede ser también una reunión tripartita formal. Si la tercera persona es una figura poderosa en la organización, simplemente puede retener al consultor y asignarlo para que ayude donde parezca que se necesita ayuda. Tal ejecutivo puede tal vez percibir que "necesitan mejorar" o que "necesitan una inyección en el brazo" y ha tomado la decisión de que el consultor será quien ayude en ese aspecto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿Cuál es la diferencia en este contacto inicial si el consultor en potencia es interno o externo?

Típicamente el interno sabe más sobre la existencia de dificultades o incomodidades. Por otro lado, es probablemente más difícil que el cliente potencial admita que existe necesidad de ayuda ante un miembro que trabaja dentro del mismo sistema. La referencia de parte de una tercera persona es probablemente más fácil desde el punto de vista externo porque es más conveniente, más legítimo y menos costoso.

El externo generalmente tiene más dificultad que el interno para tomar la iniciativa debido a los problemas que conlleva una entrada con crédito desde el exterior. Al mismo tiempo, el externo probablemente tenga alguna ventaja porque muchas veces la organización cliente encuentra más fácil compartir el problema con alguien que viene de afuera. Existe también la tendencia a considerar mucho más expertos a los consultores que vienen de fuera que a quienes ya les son familiares dentro de la empresa.

La recomendación por parte de una tercera persona establece un eslabonamiento entre la persona que viene de fuera y el sistema que la tercera persona percibió como necesitado de ayuda.

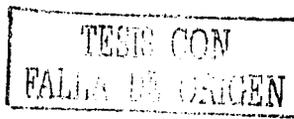
FASE II. FORMULACIÓN DEL CONTRATO Y EL ESTABLECIMIENTO DE LA RELACIÓN DE TRABAJO

Paso 2: Ayudando a identificar y clarificar la necesidad de cambio.

Después de establecer el contacto, el inicio tentativo de una relación de trabajo comprende algunos procesos importantes de exploración. Esta segunda parte del trabajo involucra al consultor, bien sea colaborando con el cliente en potencia para que le explique cómo entiende el problema o bien que esté obteniendo información sobre actividades de varias partes del sistema que podrían ayudarlo a aislar e identificar el problema. En ocasiones el consultor en potencia funciona como un auténtico escucha y formulador de preguntas, a veces como un experto investigador con las herramientas necesarias para determinar las necesidades de cambio, con una falta de sentido de responsabilidad o con la habilidad para iniciar cualquier tipo de esfuerzo hacia el cambio. Esto puede requerir una invitación al posible cliente a observar la manera en que otros sistemas han identificado y trabajado en problemas parecidos. Muchas veces hay necesidad de entrevistas de grupo, en las cuales las personas de diferentes posiciones en el sistema se estimulan mutuamente para exponer sus percepciones sobre asuntos y problemas relevantes. Tal apertura es legitimada por la objetividad de la situación en la entrevista y por las preguntas hechas por el consultor en potencia.

Considerando las ventajas y desventajas, el consultor interno generalmente está mejor preparado para indagar, escuchar y clarificar. Aunque de la misma manera, esa indagación tiende a crear una actitud de defensa debido a su status "en la familia". El que viene de fuera tiene la ventaja de poder hacer más preguntas "ingenuas" sin correr riesgos y probablemente tiene más libertad para sugerir e implementar métodos de investigación bajo su condición de "experto externo". El consultor externo ciertamente tiene la desventaja de desconocer el contexto y la historia de esa organización en particular, así como sus problemas operacionales.

Paso 3: Exploración de la disposición al cambio.



Es muy importante, el trabajo compartido en el que el consultor explora la disposición del sistema cliente para dedicar tiempo, energías y el trabajo comprometido de las personas apropiadas para el proceso de la solución del problema. El sistema cliente, por otro lado, explora la capacidad, sensibilidad, credibilidad y la integridad del consultor en potencia.

El consultor externo generalmente es capaz más abiertamente de probar la disponibilidad del cliente potencial para comprometerse al cambio. Las cualidades del consultor interno ya son conocidas por el sistema cliente y debe ya tener conocimiento de los posibles impedimentos para lograr el compromiso y la colaboración para el cambio.

Paso 4: Exploración del potencial para trabajar juntos.

Período de tiempo planeado y aceptado para lograr los resultados deseados, además de los procedimientos de evaluación que se van a usar para determinar el progreso hacia los mismos. Esta planeación de tiempo puede incluir el acuerdo sobre puntos especiales en donde el avance de la relación de trabajo será revisado y se tomarán decisiones sobre la continuación o terminación.

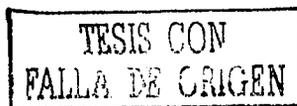
El consultor interno puede tener más dificultad para llegar a algunos criterios sobre evaluación y terminación o continuación, debido a su constante relación estructural con la organización cliente. Sin embargo, debería estar más cerca del flujo de datos acerca del éxito o el no-éxito de los esfuerzos de ayuda. El consultor externo puede tener más facilidad proponiendo compromisos por parte del cliente para participar en proporcionar los datos necesarios para la evaluación, pero él generalmente trabaja con la perspectiva de tiempo de una relación mucho más AD HOC, esperando una respuesta responsable mucho más rápida.

FASE III: PLANEACIÓN PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS.

Los procesos de entrada y de formulación de contrato implican una actividad de diagnóstico preliminar, disponibilidad para el cambio y la dinámica de una relación de trabajo. Todo esto es realmente preliminar al trabajo de diagnóstico mucho más intensivo y planeación para la acción que se requiere en cualquier relación exitosa de consultoría. Hemos identificado tres diferentes pasos separados en esta tercera fase:

PASO 5: Diagnóstico de campo de fuerza y derivación de metas de acción.

Este enfoque de trabajo crítico usa métodos para identificar aquellas cosas que tienden a impedir el movimiento hacia los resultados deseados y aquellas cosas que facilitan tal movimiento. La empresa cliente es probable que encuentre problemas en proporcionar oportunidades para la recolección de datos y para el compromiso del personal que pide el consultor, quién afrontará la responsabilidad de enfocarse y ser sensible a los esfuerzos para encontrar hechos. La responsabilidad más confrontativa es la de ayudar al cliente a que derive las metas apropiadas de acción a partir del proceso diagnóstico, con la adecuada exploración de posibilidades alternativas y la generación de criterios para la selección de metas más apropiadas en términos de estos criterios.



El consultor interno generalmente está alerta a la presencia de datos para el diagnóstico y es capaz de seleccionar los núcleos apropiados para la recolección de datos. Estando dentro de la "familia", sin embargo, hay más posibilidades de crear defensas y resistencia. Normalmente, el consultor externo puede pedir y requerir formas no familiares de recolección de datos y usar nuevas metodologías y herramientas.

PASO 6: Planeación de pasos, acción, documentación y evaluación.

Esto frecuentemente comprende la definición de varias áreas simultáneas de acción o entradas múltiples a la situación del problema. Esta planeación cuidadosa de los pasos conduce a la exploración de alternativas, posibles efectos colaterales y trampas y la definición de los tipos de compromiso y recursos que se necesitarán en varias etapas del trabajo. Es particularmente importante para el consultor ayudar al cliente a que vea la necesidad de fundamentar con documentación estas actividades – así como invertir tiempo y energía en la evaluación y el procesar la retroalimentación – para asegurar un seguimiento adecuado del plan, posibilidades de re-planeación y para evitar la pérdida de esfuerzos y los errores cuando el tiempo se ha terminado.

El consultor interno probablemente tenga más dificultad para vender la aceptación de las disciplinas de trabajo y normas de evaluación que se requieren, pero deberá ser extra-sensible hacia algunas de las resistencias que pueden presentarse, así como tener mucho mayor conocimiento de los recursos potenciales que pueden ser movilizados.

Paso 7: Planeación para el compromiso: ¿Quién y cómo?

Una de las fases más críticas y descuidadas de la planeación consiste en realizar un "ensayo anticipado" que ayuda a clarificar quién en el sistema (o fuera del sistema) tendrá que comprometerse para el plan de acción y se mueva con las mejores probabilidades de éxito. Una vez que estos objetivos de compromiso han sido identificados, surge una segunda pregunta en la planeación: "¿Cómo los vamos a comprometer?". Esto establece nuevas secuencias de planeación y nuevas metas concentradas en la estrategia del compromiso.

Aunque el consultor interno tiene probablemente más conocimiento y más acceso al conocimiento sobre los recursos y valores potenciales de las personas y de las unidades deberán comprometerse en las distintas fases de la acción al resolver problemas, también encuentra más difícil pedir el compromiso de personas de alto poder en la organización y de partes no comprometidas pero cruciales del sistema. La perspectiva del consultor externo con respecto al compromiso tiene una "palanca" más fuerte.

FASE IV: TOMA DE ACCIÓN Y CONTINUIDAD.

La recompensa está en una toma de acción exitosa y en la continuidad de las ganancias a largo plazo después de que se han realizado los primeros brotes de energía y esfuerzo. Hemos identificado cuatro pasos de trabajo en esta fase crucial de implementación y continuidad.

PASO 8: Toma de acción exitosa.

En esta fase crítica del trabajo, una función clave del consultor es la de ayudar al desarrollo de la habilidad necesaria para aumentar la probabilidad de que el inicio de la acción sea exitoso y no abortivo. Otro elemento es apoyar las "celebraciones" de los pequeños éxitos en

el camino de los pasos planeados de la acción. La mayor motivación para un esfuerzo prolongado viene de las experiencias frecuentes de movimiento exitoso sobre un camino definido que CONDUCE A ALGUNA PARTE. El consultor que tiene éxito también trabajará con partes claves del sistema cliente para coordinar actividades múltiples y la intervención de individuos y unidades.

El consultor interno disfruta de una observación más continua de la actividad y una mejor evaluación de los niveles de habilidad y necesidades para el desarrollo de habilidades. El consultor externo probablemente encuentra mayor apoyo para introducir actividades de desarrollo de habilidades y para iniciar "sesiones de pausa" en las cuáles dar un vistazo al avance y revisar asuntos del proceso, para asegurar la concentración óptima de energía en el trabajo y relaciones de apoyo.

Paso 9: Retroalimentación en evaluación y guía.

El uso de los procedimientos apropiados para obtener retroalimentación acerca del progreso y lograr la intervención de las personas apropiadas en el logro de esta retroalimentación, es una parte crucial del rol del consultor durante la fase de inicio de la acción. Esta continua evaluación de las consecuencias de la acción puede ahorrar más dinero y energía que cualquier otra parte de los esfuerzos de ayuda del consultor.

El consultor interno generalmente tiene la ventaja de estar en contacto más estrecho con el proceso de cambio y tiene mayor capacidad de asegurar retroalimentación en puntos estratégicos, pero también puede haber una mayor motivación para ocultarle problemas que surgen. El consultor externo puede probablemente introducir más fácilmente nuevas metodologías para obtener datos de retroalimentación y puede legítimamente convocar a sesiones de análisis con el personal apropiado.

Paso 10: Revisión de la acción y movilización de recursos adicionales.

La retroalimentación es útil solamente si se utiliza en forma rápida para examinar metas, para revisar estrategias de acción y tal vez para activar decisiones acerca de la movilización de recursos adicionales.

El consultor interno puede estar en mejor posición para darse cuenta de los recursos necesarios pero no usados, por lo menos de aquellos dentro del sistema, pero el consultor externo tiene probablemente la ventaja de ayudar a utilizar los datos para afrontar bloqueos y resistencias a la acción efectiva y probablemente una mayor perspectiva para sugerir recursos alternativos de acción y la necesidad de recursos externos.

Paso 11: Apoyo de seguimiento y terminación.

El mayor problema que surge con un esfuerzo muy grande de cambio y de consultoría, es aquél en el cuál los cambios logrados son a corto plazo y seguidos por una regresión a los patrones antiguos, sólo por una continuidad frágil y de mala calidad en el nuevo status; O por el aumento de acciones de reacción que deben ser realizadas rápidamente para garantizar la continuidad del cambio. Muchas consultorías no tienen como parte del diseño un plan para continuar el apoyo ni prevé una terminación gradual de la ayuda del consultor y la instalación dentro del sistema de los recursos usados con éxito.

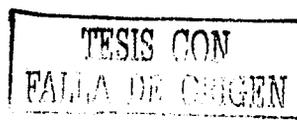
El consultor interno está en el lugar preciso de una base continua para observar dónde y cuándo se necesita apoyo adicional para mantener las nuevas estructuras, roles y procesos. El consultor externo puede negociar un contrato para revisiones periódicas y también proporcionar entrenamiento de habilidades para gentes de dentro que están legitimadas como monitores delegados y apoyos del esfuerzo de cambio.

6.9 Clasificación de consultores³

Se ha tratado de señalar que las dinámicas básicas en la situación de consultoría son similares bien sea uno consultor interno o externo. Se reconoce, sin embargo, que las fuerzas en el ambiente de consultoría son variables. Al trabajar con ambos tipos de consultores, les hemos pedido que identifiquen algunas de las diferencias claves que hayan notado:

1. El consultor generalmente dedica más tiempo a la organización cliente que el consultor externo.
2. El consultor interno es parte del sistema cliente y por lo tanto, bien puede ser parte del problema; esto difícilmente se aplica al consultor externo.
3. El consultor interno no tiene tanta libertad de abandonar la empresa cliente cuando la situación problemática ha sido solucionada; el consultor externo es libre de ir y venir.
4. El consultor interno usualmente no recibe del sistema cliente una compensación adicional por sus servicios de consultoría, sino que se considera como su trabajo regular; el consultor externo puede negociar su compensación.
5. El pago del consultor interno como consultor no está ordinariamente ligado con los resultados, lo que sí sucede con el consultor externo.
6. El consultor interno es visto como menos costoso para el sistema cliente que el consultor externo.
7. El consultor interno generalmente no se percibe como profeta en su tierra; el consultor externo se ajusta a la definición clásica de "experto".
8. El consultor interno puede no tener una experiencia tan variada como el consultor externo; su experiencia tiende a ser más especializada.
9. El consultor interno tal vez se conforme con un desempeño inadecuado más fácilmente que el consultor externo.
10. Con frecuencia, el consultor interno opera dentro de un bajo nivel de influencia dentro del sistema del cliente, contrastando con el impacto en esferas superiores del consultor externo.

³ Ronald y Gordon Lippitt. "Adaptation de Visualizing Change (NTL Learning Resources Corp. Fairfax VA...1973



11. A veces el consultor interno encuentra resistencia dentro de la organización debido a su relación con la jerarquía, intereses creados y políticas organizacionales; es menos probable que este sea el caso del consultor externo.
12. El consultor interno conoce la realidad sobre las políticas de la empresa mejor que el consultor externo.
13. El consultor interno conoce el lenguaje de la empresa cliente mejor que el consultor externo.
14. La empresa cliente tiende a decirle al consultor interno que las cosas están bien, más que admitir que se necesita ayuda mientras que en la misma situación, el sistema cliente buscará consultoría externa.

Existen otras diferencias que se dan en la relación del servicio a los clientes, pero éstas son adecuadas para sugerir su naturaleza.

Se ha llegado a creer, a partir de nuestra experiencia y observación, que las capacidades y las debilidades de los consultores internos y externos pueden ser aprovechadas efectivamente y afrontadas si se desarrolla un equipo. Tal acoplamiento ha sido logrado de varias maneras:

Algunas veces el consultor interno obtiene la aprobación para buscar un consultor externo e iniciar un trabajo de equipo. A veces el consultor externo identifica un colaborador potencial dentro de la organización cliente y lo invita a formar un equipo.

Algunas veces el consultor interno deja el empleo que tiene en la organización cliente, pero continúa sirviendo como consultor externo, usando eslabones para los asociados que permanecen dentro de la organización cliente.

Algunas veces el consultor externo se "queda dentro" por un tiempo, como miembro adjunto del personal, con oficina y secretaria temporales.

En algunas contadas ocasiones un directivo prudente ha pedido a su consultor interno staff que localice al consultor externo que mejor pueda complementarlo y que cuente con las habilidades necesarias para proporcionar la ayuda que se requiere.

Es muy importante la división del trabajo dentro de este equipo interno-externo. Por ejemplo, el consultor externo tiene más facilidad para solicitar ciertas actividades de recolección de datos, pero el interno es más capaz de continuar y dirigir el proceso de recolección de datos. El interno puede reunir una muestra mejor de observaciones de diagnóstico, pero el externo puede más aceptablemente convocar a los altos jefes a una reunión de retroalimentación para ver los datos de diagnóstico. El interno puede proporcionar más apoyo en el momento adecuado a un cliente que se encuentre en algún riesgo, pero el externo puede ser más escuchado cuando recomienda correr riesgos innovadores y el establecimiento de simulacros de práctica de habilidades para reducir los riesgos.

Por supuesto tal trabajo en equipo implica una actitud positiva hacia la integración del equipo por ambos consultores y no una actitud competitiva generada frecuentemente cuando un consultor externo es introducido a la esfera de influencia que normalmente ocupaba un sólo consultor interno. Esto requiere sesiones regulares de planeación, comunicación frecuente,

actualización y esfuerzos extras para establecerse y legitimarse como un equipo. El tratar de mantener oculta la colaboración es inhibitorio y usualmente fatal para cualquier esfuerzo por servir a un cliente. El trabajo de equipo abierto acarreará no sólo más recursos de qué disponer y lo que es más importante, aumentará la posibilidad de un seguimiento continuado dentro del sistema cliente.

Viendo las fases, roles y estrategias de intervención de la consultoría, los autores han intentado en forma realista analizar las múltiples dinámicas de la relación de consultoría. Tal complejidad requiere del entrenamiento y competencia de consultores calificados.

La consultoría obviamente incluye a gente tratando con gente más que a gente tratando con máquinas. El consultor debe tener buenas habilidades interpersonales. Debe ser capaz de comunicarse y tratar con la gente en una atmósfera de tacto, confianza, realidad, apertura y con orientación hacia metas. Esto es importante, debido al impacto de la personalidad del consultor, debe evitar convertirse en un factor de primera importancia en la toma de decisiones y toma de acción. Más allá de esto, el éxito del consultor dependerá de la persuasión y el tacto que muestre al manejar las relaciones interpersonales sobre las que se basa la situación de consultoría.

Desafortunadamente, el entrenamiento de consultores y su desarrollo no ha sido un proceso regular sino casual. Sólo recientemente han empezado a surgir talleres y cursos para desarrollar las habilidades de los consultores. En tales laboratorios sobre las habilidades de consultoría, para profesionales de todas clases, los problemas que con más frecuencia se mencionan son:

Estimular la necesidad de ayuda.

Adquirir el gusto o prueba de lo que sería trabajar juntos.

Desarrollar un contrato para colaboración.

Incluir el grupo apropiado de clientes.

Apoyar el trabajo a través de la resistencia.

Estimular el cambio de objetivos o imágenes de potencialidad.

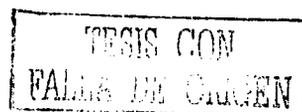
Obtener retroalimentación del estilo personal de conducir una consulta.

Aprender criterios para elegir entre varios estilos de intervención.

Desarrollar habilidades de entrada.

Es un signo alentador el hecho de que más y más asistentes profesionales están aceptando la idea de que ellos también necesitan ayuda en la práctica de habilidades interpersonales específicas de intervención y en el diseño de situaciones de consultoría.

Si la consultoría se va a convertir en una efectiva actividad profesional, requerirá de una cierta selectividad y flexibilidad de respuesta. También demandará un nivel de competencia y ética que ayudará a los consultores internos y externos a ser más útiles a sus clientes. Si



desarrollamos consultores con las habilidades, valores, actitudes y creencias adecuadas, todavía podemos re-instituir la confianza en los consultores como seres humanos, cuya oferta profesional se deriva de un proceso que proporciona crecimiento mutuo tanto para el que ayuda cómo para quién recibe esa ayuda.

6.10 Perfil del Consultor IMP

Para que el Instituto Mexicano del Petróleo cuenta con Consultores no nada más en la Gerencia Región Centro sino en la cuatro Zonas: Norte, Centro, Sur y Marina, es necesario que el personal que se dedique a este proceso de Consultoría debe contar con una gama de capacidades que lo identifiquen y distingan de sus competidores reales y potenciales. Entre ellas se pueden señalar las siguientes:

- **Mente rápida, receptiva, memoriosa.**
- **Cuestionar todo**
- **Ignorar el papeleo burocrático –aunque no se desprecia.**
- **Que no se "quiebren" ante lo que digan de él los demás.**
- **Reír sobre todas las cosas, pero nunca de su cliente, sino con su cliente.**
- **No sentirse "atrapado" en situaciones incómodas.**
- **Ser como un abogado y también como un psiquiatra (Ambos deben saber escuchar) y ser empáticos (ponerse en lugar de su cliente).**

Un consultor debe tener confianza en sí mismo: ésta es una de las claves del éxito.

El consultor debe infundir respeto. Debe dar por sentado que es un experto en lo suyo. Su seguridad en esta posición genera la confianza del cliente en el consultor.

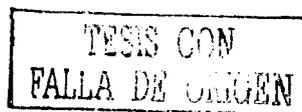
Un consultor se encuentra, por lo menos, en igual posición con respecto a su cliente. Si no puede desprenderse del viejo prejuicio que supone que es una persona de alta posición (aquél que piensa en contratar sus servicios), es "superior" al consultor; entonces la consultoría no funciona.

- **Deberán aportar conocimientos y capacidades especiales**
- **Deberán prestar ayuda en forma transitoria mientras realizan su intervención en alguna subsidiaria**
- **Deberán tener un punto de vista imparcial**
- **Deberán tener argumentos que justifiquen decisiones predeterminadas.**

6.11 ¿Qué desea el cliente de los consultores?

De acuerdo con Blake y Mouton, hay cinco clases de intervención en que se comprometen o desempeñan los consultores organizacionales. Sus características, contextos y asuntos centrales son extremadamente importantes tanto en términos de su aplicación exitosa como en términos de su impacto en el cliente y en el consultor.

DE ACEPTACIÓN: La intención es dar al cliente un sentido de seguridad personal para que cuando trabaje con el consultor se sienta libre de expresar pensamientos personales sin temor de juicios adversos. El cliente entonces puede ser ayudado a expresar sus emociones con plena confianza y por lo tanto obtener una visión más objetiva de la situación.



CATALIZADORA: La intervención catalizadora ayuda al cliente a reunir información para reinterpretar sus percepciones acerca de cómo son las cosas. De esta manera, el cliente puede llegar a un mejor conocimiento del problema y cómo manejarlo.

DE CONFRONTACIÓN: Esta intervención desafía al cliente a que examine cómo los fundamentos y el pensamiento actual, generalmente suposiciones cargadas de prejuicios, pueden estar coloreando y distorsionando la visión de las situaciones. Esto es, el cliente puede no ver una o más opciones entre las que puede elegir, de las que si estuviera consciente, podrían conducirlo a la elección de acciones más efectivas.

PRESCRIPTIVA: El consultor le dice al cliente lo que tiene que hacer para corregir una situación dada, o lo hace él mismo. Este consultor asume la responsabilidad de recabar la información necesaria para el diagnóstico y formula la solución en forma de recomendación a seguir.

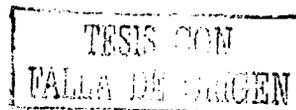
TEORÍAS Y PRINCIPIOS: Al ofrecer teorías que explican la situación del cliente, el consultor ayuda al cliente a interiorizar modos de comprensión probados sistemática y empíricamente. Cuando estos principios han sido aprendidos lo suficientemente bien como para que le sean personalmente útiles, permitirán al cliente tener una visión más objetiva de su situación, en forma de causa y efecto, lo que no había podido hacer hasta entonces. De este modo, el cliente se vuelve capaz para diagnosticar y planear cómo tratar situaciones presentes y futuras en forma más efectiva. Desde luego, podrá especificar cómo solucionar una situación inmediata y más adelante mejorar las cosas escogiendo entre alternativas ya pensadas.

Las intervenciones del consultor pueden ser "puramente" de aceptación, "puramente" catalizadoras, "puramente" de confrontación y así sucesivamente. Algunos consultores emplean combinaciones adoptando una actitud de aceptación en un punto, cambiando a catalizadora en otro, y a la de confrontación en otro, muchas veces de manera más impulsiva que planeada. Sin embargo, parece ser que la mayoría desarrolla un solo estilo de intervención y se fía de él, a veces en grado excesivo. Por supuesto que el enfoque de intervención empleado debe estar basado no en las técnicas favoritas del consultor, sino en las necesidades del cliente que han sido diagnosticadas.

En vista de la frecuencia con que es reportado, poder-autoridad parece ser el problema número uno en cuestión de enfoque, aventajando con mucho a otros al tres por uno. El poder/autoridad ha sido reconocido durante mucho tiempo como una fuente endémica de enfermedad social en las sociedades industriales modernas. Actualmente, estos problemas parecen aún más intensos y más extendidos "sobre la mesa de los debates".

Los problemas de poder/autoridad se encuentran en todos los caminos de la vida entre gentes de todas las edades, aunque parecen estar más extendidos entre los jóvenes. Aunque se encuentran más comúnmente en la familia, tales problemas se repiten en muchas situaciones posteriores de la vida: en el matrimonio, en las escuelas y universidades, en la industria.

La consultoría puede ser de ayuda para aliviar las tensiones de poder/autoridad después de que el problema ha hecho erupción. Sin embargo se requieren soluciones mucho más profundas, para llegar a la raíz del problema. Se emplean todos los modos de intervención en la búsqueda para ayudar a que los clientes se enfrenten a los problemas de



poder/autoridad. Se confía más comúnmente en el modo de aceptación cuando el cliente se encuentra en un rol subordinado; por ejemplo, una persona de menor rango industrial que tiene dificultades con un rango superior. Sin embargo, cuando se emplea el rol de aceptación, es difícil atraer a la situación a la persona del rol dominante, con el resultado de que la retroalimentación no estaría disponible para el originario del problema.

La mayor ganancia para el cliente proviene de las condiciones de aceptación proporcionadas. Una vez que los sentimientos ocultos son expresados y descargados –por lo menos temporalmente– entonces puede ser posible que el cliente oriente su pensamiento hacia el problema siguiendo caminos más objetivos. A su vez, éstos pueden conducir al cliente a decidir acciones que solucionarán el problema y lo eliminarán como una provocación emocional.

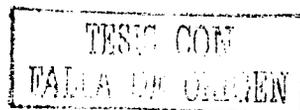
El segundo modo de intervención en el que se confía más frecuentemente, es el catalizador. Sin buscar el cambio de las relaciones de poder/autoridad, facilita que la información se comparta. De esta manera se hace posible ayudar a los individuos a anticiparse sus mutuos sentimientos y suavizar las tensiones. Sin embargo, es remota la posibilidad de un cambio básico en cualquier lado de las diferencias de poder/autoridad.

Las intervenciones basadas en la teoría son la tercera estrategia en la que más se confía para enfocar problemas de poder/autoridad. Los conocimientos personales emanados de la teoría le dan al cliente las pautas para rectificar el problema en su origen; por ejemplo, el cliente puede ser ayudado a rechazar una tendencia natural inefectiva y reemplazarla con la comprensión sistemática de las motivaciones humanas, especialmente en lo que se relaciona al problema de poder/autoridad.

Las intervenciones de confrontación y más frecuentemente las prescriptivas se emplean poco en el área de poder /autoridad. Al implementar las prescripciones, sin embargo, el cliente se está sometiendo a una fuente externa de poder, aunque presente apariencia de consejo. Por lo tanto una prescripción tiende a reducir el grado de capacidad del cliente para actuar de acuerdo con su propio poder/autoridad, lo cual es una situación que probablemente provocará más antagonismos que la solución del problema. Los sentimientos ambivalentes germinan bajo estas circunstancias. El cliente trae al consultor a la situación porque quiere ayuda, pero resiente cualquier consejo que se le ofrece cuando éste hace demandas que lo ponen en conflicto con otros o que de alguna forma reduce su capacidad de auto-dirección. A pesar de todo, la prescripción puede ser una intervención efectiva cuando el poder/autoridad no está funcionando eficazmente en el sistema. El ejemplo clásico es cuando un cliente está tan desesperado que sólo a través de las direcciones del consultor será posible dar los pasos claves para su propio progreso.

La confrontación es un modo útil de generar autoconocimiento para clientes que tienen problemas de poder/autoridad, porque el enfoque “obliga” al cliente a reconocer algo que antes no podía ver. Ya que el cliente no se daba cuenta de su problema de poder/autoridad, no había la posibilidad de que hubiere buscado un consultor en confrontación para que lo ayudara. Por lo tanto, las intervenciones de confrontación generalmente no aparecen en los cuadros de expectativas de los clientes, y pueden por lo tanto provocar batallas de ganar-perder, en lugar de la reacción propia ante el descubrimiento personal.

Aunque comparadas con el poder/autoridad otras cuestiones de enfoque podrían parecer menos importantes, tal conclusión (aunque apoyadas por las estadísticas) sería engañosa. Tomemos, por ejemplo, una situación en que faltan normas/standards con el resultado de



que las actividades son no planeadas, desordenadas e impredecibles; aunque cuando los planes, el orden y el pronóstico pudieran conducir al total mejoramiento de la situación, una solución convencional sería imponer el orden por medio de métodos de poder/autoridad.

Pero en su debido curso las reacciones consecuentes conducirían probablemente a la necesidad de consultoría para resolver problemas relacionados con situaciones inaceptables de poder/autoridad. Si el cliente hubiera reconocido esa perspectiva, podría haber visto a tiempo que lo que realmente se necesitaba eran oportunidades estructuradas para que los participantes discutieran la situación para hacer posible que surgieran normas/standars constructivas. Esto a su vez podría proporcionar una base coherente para establecer el orden en términos de normas/standars que regularían la conducta en términos aceptables para todos, proporcionando así que la situación fuera predecible. Si el cliente hubiera visto el problema desde este punto de vista, no hubiera enfocado la situación en forma coercitiva, sino que hubiera proporcionado liderazgo. El poder/autoridad, en otras palabras, es el problema en superficie bajo estas condiciones, mientras que las normas/standars constituye el problema real; la cuestión a enfocar.

Se pueden dar explicaciones parecidas para situaciones en las que el problema real no es de poder/autoridad, sino la ausencia de metas/objetivos satisfactorios. La solución rápida de poder/autoridad del cliente para el cual se buscó inicialmente la consultoría. Sin embargo, el cliente podría haber resuelto el problema de raíz creando condiciones para hacer que los subordinados se involucraran tanto en el establecimiento como en el trabajo hacia los objetivos/metras exigentes pero mutuamente aceptados. Alternativamente, si fuera insuficiente la habilidad del cliente para la creación de metas/objetivos entonces la consultoría tendría que haber ayudado a este cliente a incrementar la efectividad de su liderazgo.

De modo parecido, la cohesión/moral inadecuados, pueden derivarse de una carencia generalizada de normas y la falta concurrente de metas/objetivos compartidos, lo que a su vez sería una consecuencia histórica de los ejercicios de poder/autoridad inapropiados o inaceptables.

Uno de los riesgos de la consultoría, por lo tanto, es que el consultor percibirá la cuestión de enfoque como un asunto de poder/autoridad, cuando de hecho el problema de fondo continúa sin reconocerse y sin tratarse, siendo los problemas de poder/autoridad únicamente síntomas de aquél.

6.11.1 ¿Quién es el cliente?

¿Quién es el cliente? Puede parecer una pregunta sin importancia, o cuya respuesta es obvia, pero en realidad es una de las más críticas, puesto que cuando el consultor trata con el cliente "equivocado", las consecuencias son totalmente improductivas, y lo peor, destructivas. Cuando el individuo está totalmente reaccionando a raíz de su propia historia, valores personales, etc., y en el contexto de aquí- y- ahora tiene problemas que no son generados por otras personas, ese individuo puede ser más considerado el cliente. Pero la decisión en cuanto al cliente es más compleja cuando sucede lo siguiente: El consultor puede ser puesto en contacto con un individuo que se queja de problemas en su situación que levantan barreras a su efectividad personal. En este caso el individuo puede ser el cliente inicial, pero en una investigación más detallada, podría encontrarse que en su

situación existen restricciones circunstanciales sobre las que el individuo no tiene control, restricciones sujetas a solución si los demás que están incluidos en la situación simultáneamente participan en la búsqueda de la solución. El cliente por lo tanto, realmente puede ser un grupo o equipo, una división, un departamento o una sección, etc., siendo la característica principal que varias personas poseen un problema que surge de sus interacciones.

El problema de ¿Quién es el cliente? Se vuelve aún más complejo cuando el consultor es abordado por un individuo cuya dificultad comprende la interacción con otra persona de su mismo rango, y que, digamos, encabeza otro departamento. El cliente real puede ser la persona misma, su grupo, o la relación intergrupala. El siguiente ejemplo es un modo de probar estar posibilidades: Si un individuo fuera a cambiar su actitud hacia otra persona como resultado de la consultoría, ¿los cambios en su conducta, y actitudes serían considerados por los demás de su propio grupo como una traición? Si ocurriera esta reacción, la posibilidad es que el verdadero cliente en esta situación es la relación intergrupala. Un ejemplo puede ser útil.

Consideremos dos departamentos dentro de una compañía: el departamento de ingeniería y el de manufactura. Es posible que el departamento de ingeniería sea visto por el departamento de manufactura como dedicado a una investigación rigurosa, pero tratando con problemas abstractos. En comparación, el departamento de manufactura puede ser visto como demasiado preocupado por cuestiones prácticas.

Ahora, si los dos jefes de departamentos, cada uno representando a su departamento, se reunieran y el presidente de la división cambiara prioridades en los proyectos a favor de uno de los departamentos, posiblemente sería visto como "vendándose" por alguna razón oculta o por debilidad personal a uno de los departamentos. Por la misma consideración, si el gerente del departamento de ingeniería estuviera de acuerdo con alguna prioridad a favor del departamento de manufactura, los miembros de su departamento considerarían su conducta como "vendida".

Es claro que ambas decisiones serían favorables para el objetivo principal que es ayudar a que la compañía logre sus metas.

Cuando las decisiones acerca de la identidad del cliente resulten actitudes de ganar-perder entre dos departamentos, es claro que el cliente no es el jefe de los departamentos considerados conjuntamente. Son aquellos los que necesitan la oportunidad de estudiar sus relaciones y confrontar las reacciones basadas en las emociones hacia sus diferencias para que, basados en un entendimiento compartido, puedan alcanzar soluciones a su problema de colaboración.

El mismo razonamiento se aplica cuando se considera a la organización como un todo. Si la organización tiene cierta antigüedad, digamos dos o tres años, ya se ha establecido un clima y una cultura de reacciones y actitudes basadas en la tradición, precedentes y costumbres pasadas, rituales, vacas sagradas, etc. Todo esto es ampliamente reconocido y rara vez discutido, pero sirve como frontera que define lo que está bien que haga la gente y lo que está más allá de los límites apropiados. En tales casos el cliente es la organización como sistema y no las relaciones intergrupales, los grupos, equipos de trabajo o los individuos por separado que forman la organización.

Algunas veces los problemas de la organización están en el sistema social dentro del cual está incrustada la organización. En el caso de una escuela, por ejemplo, estos problemas

incluyen cuestiones de apoyo de la comunidad, impuestos y relaciones con los padres y ciudadanos interesados, autoridades que hacen cumplir las leyes, etc. Cuando estas interrelaciones están entre las causas de los problemas de división, entonces el cliente es el sistema social más amplio. Las intervenciones necesarias deben entonces afrontar este contexto más amplio.

Así que la pregunta ¿Quién es el cliente? Es mucho más complicada de lo que podría parecer a primera vista. Reiterar, el enfoque analítico hacia ¿quién es el cliente? Nos lleva a la separación en dos categorías de los individuos que se acercan al consultor. Algunas veces el individuo real, es decir el problema completo que él confronta, está dentro de la capacidad del cliente para ser resuelto con la ayuda de consultoría. Algunas veces, sin embargo, el cliente debe ser visto no como el cliente, sino como la persona de entrada, es decir, el individuo a través del cual se hace posible el acceso al VERDADERO cliente.

6.11.2 ¿Cuándo los consultores hacen el contrato con sus clientes?

Toda relación se basa en expectativas. Algunas veces éstas se hacen explícitas a través de contratos formales, bien orales o escritos, que especifican lo que va a abarcar la relación, más a menudo los términos precisos se dejan sin definir o por los menos sin enunciarse de manera formal, debido a que las expectativas son difíciles de prever a la hora en que el contrato se celebra. A veces, de hecho, es impropio o innecesario ser específico.

Pero abundan los ejemplos de contrato muy específicos. Estos son más comunes en la industria, donde se llega a acuerdos complejos, con vocabulario técnico entre dos compañías y un individuo, o entre una gerencia y un sindicato. Tales contratos pueden especificar quién hará qué, a quién, cuándo y por cuánto. Aunque menos específicas, las promesas matrimoniales son, también un contrato e indican en términos amplios, lo que cada cónyuge espera del otro. Aún más "contrato" de responsabilidad que los padres asumen automáticamente para criar y educar a sus hijos. Lo que la sociedad espera de ellos es más claro cuando se ha hecho daño a los niños que cuando no hay evidencia flagrante de malos tratos y estos atraen la atención de la comunidad.

Otros contratos son muchas veces implícitos o basados en un entendimiento intuitivo, como es frecuentemente el caso entre amigos confidentes y en algunas relaciones profesionales.

Cada participante es libre de terminar la relación de modo unilateral cuando no está satisfecho con ella; usualmente no hay base para hacer enmiendas a menos que se reclame un contrato verbal. Es raro, por ejemplo, que un médico celebre un contrato escrito o verbal con un paciente (especialmente con respecto a resultados), aunque en términos de su ética profesional el cirujano intenta ser concreto y específico con los pacientes en cuanto a las circunstancias médicas que encaran y el posible tratamiento al que se van a sujetar. La relación entre un abogado y su cliente es generalmente implícita debido a que las eventualidades, siendo lo que son, serían muchas veces difíciles si no enteramente impráctico preparar un contrato escrito en términos inalterables.

Casi lo mismo se puede decir en términos de consultoría. Algunas veces el contrato se usa para especificar el carácter de la relación. Con más frecuencia, lo que la consultoría puede abarcar es tan difícil de prever, que la preparación del contrato, excepto en los aspectos administrativos y financieros, o bien no se intenta o se pospone para una fecha posterior en que sería más práctico. Un contrato puede ya no necesitarse después de que se ha

establecido la relación de consultoría y cada una de las partes ha llegado a apreciar lo que la situación necesita en cuanto a intervención se refiere. Por lo tanto, en la historia de la consultoría, la preparación de contratos acerca del PROCESO ha sido relativamente rara, aunque sí han sido característicos los esfuerzos por llegar a un mutuo acuerdo de lo que se va a incluir, a que costo, etc.

La situación está cambiando ahora rápidamente. Los términos de la relación se están haciendo más explícitos y concretos a través de su discusión y a veces consignándolos por escrito. Hay razones para esto. Lo más importante es que el contrato pueda ayudar al cliente y al consultor a cristalizar las expectativas por las cuales se efectúa la relación. De esta manera, se pueden reducir las violaciones por ignorancia y las expectativas no enunciadas, y el consultor es liberado de requerimientos irrealizables.

Una gran limitación al contratar, es que el cliente posiblemente nunca ha experimentado muchos de los posibles enfoques de la consultoría; en otras palabras, lo que sucederá en la relación no es comprensible para el cliente al principio de la consultoría. Bajo estas circunstancias, las palabras, habladas o escritas significan poco. Cuando llega el tiempo de hacer posible un contrato, ya es innecesario, puesto que las expectativas del cliente en cuanto a lo que puede hacer el consultor y la comprensión del consultor de las necesidades del cliente, ya han sido clarificadas y cristalizadas en una base aceptable de intervención.

Hay una solución parcial hasta para este aspecto del problema. Se refiere a declarar en términos contractuales lo que será la relación al principio y dejarla abierta para negociaciones posteriores en la medida en que avance la relación. Como dicta la experiencia, al apresurar la rapidez con la que el consultor y el cliente aprenden a interactuar, tales expectativas son clarificadas continuamente como parte del trabajo del consultor por medio del proceso de re-negociación. Algunos consultores sostienen que este proceso de clarificación es inherente a la consultoría efectiva en primer lugar, y por lo tanto no es un aspecto adicional traído por el contrato; otros ven la importancia de la re-negociación como un componente adicional que puede mantener a ambas partes conscientes de lo que está sucediendo y las prepara para identificar y explorar alternativas no consideradas previamente.

El tipo de un contrato varía con la estrategia de la consultoría, si es catalizadora, de confrontación, etc. Lo que sigue es una descripción de la preparación del contrato a partir de cada una de estas orientaciones básicas.

a) Contratación bajo la orientación de aceptación.

El carácter de la relación consultor cliente incluido en el modo de aceptación en ninguna parte está mejor descrito que como lo hace Carl Rogers:

La relación de consejo es aquella en la que el calor de la aceptación y la ausencia de coerción o presión personal de parte del consejero permite la máxima expresión de sentimientos, actitudes y problemas por parte del aconsejado. La relación está bien estructurada, con límites de tiempo, de dependencia y de acción agresiva que se aplican particularmente al cliente, y sin límites de responsabilidad y de afecto que el consultor se impone a sí mismo. En esta singular experiencia de completa libertad emocional dentro de un marco bien definido, el cliente es libre de reconocer y entender sus impulsos y patrones, positivos y negativos, como en ninguna otra relación.

Debido a que cada una de estas relaciones es singular y única, la consulta de aceptación hace difícil la preparación del contrato. Pocos clientes tienen experiencia previa de ella, ni la han experimentado en la vida diaria. No saben qué esperar, y las palabras del consultor hacen poco para clarificar la situación. Sólo después de que hayan experimentado con este enfoque, será posible hablar con sentido sobre él. Sin embargo, algo valioso se puede obtener al tratar de ser explícitos. El consultor podría decir: En muchas relaciones el experto toma la iniciativa para ayudar al que busca ayuda a resolver los problemas para los cuales se busca la ayuda. Otros consultores comparten la iniciativa con el cliente en un proceso de dar-y-tomar. "Sería mi deseo que la iniciativa en nuestra relación permanezca siempre en sus manos". "Yo le ofreceré toda la ayuda y asistencia con que pueda contribuir ayudándole a ejercer la iniciativa cuando usted trate con su situación". "Me esforzaré al máximo para entender lo que usted está experimentando. Para que yo entienda de una manera que sea útil para usted, es importante que yo asimile lo que usted está tratando de comunicarme, y que yo lo haga en forma no evaluativa y neutral. De esta manera, tal vez nuestra relación le ofrezca a usted la clase de seguridad que haga posible la exploración de su propia experiencia para obtener un conocimiento personal más profundo del por qué siente usted como siente, y aún más, ver oportunidades de cambio que no habían sido tan claras en el pasado. Puedo sugerir experimentos útiles para usted al entrar en una experiencia, pero la iniciativa para tomar parte y para interpretar esa experiencia, será suya."

"A medida que avanzamos, usted puede llegar a experimentar su situación bajo una nueva luz, y a su vez, esto puede tener una relación significativa sobre la manera en que se relaciona usted con los demás. Podría ser que al hablarles yo a ellos podría ayudarles a ver su situación alterada. Pero entonces la iniciativa estaría pasando de usted a mí. La alternativa es que usted retenga la iniciativa comunicándoles a ellos su situación alterada como usted la ve ahora o más tarde. Si usted lo desea, puedo ofrecerle ayuda proporcionándole un lugar seguro para que se dedique a esta clase de interacciones con personas que sean importantes para usted".

Este tipo de enunciado es sólo el principio de un contrato. Se sobreentiende más de lo que se habla, en el sentido de que el cliente aprecia que no se le va a decir en un modo directivo, o aconsejándole lo que debe empezar o dejar de hacer para afrontar su problema.

b) El contrato catalizador.

La preparación de un contrato es algo más fácil para el consultor catalizador que para el consultor que trabaja sobre líneas de aceptación, ya que los clientes entienden más fácilmente el modo catalizador, pues está más dentro de la esfera de lo que sucede en sus relaciones diarias. Por ejemplo, una persona que tiene un problema espera en sus contactos diarios con otras personas que le pregunten cuál es el problema y tal vez lo ayuden a clarificarlo. Ellos posiblemente lo hagan de modo que dejen la responsabilidad de la solución a su "cliente". El efecto principal de una intervención catalizadora, recae sobre la percepción del cliente de su problema, no a través de "decirle" cuál es, sino ayudando al cliente a comprobar su visión del problema.

Una gran diferencia entre las interacciones cotidianas entre jefe-subordinado y el enfoque catalizador, es que el consultor frecuentemente llega introduciendo técnicas y procedimientos de recolección de datos para desarrollar la percepción, QUE NO SON USADOS EN FORMA COTIDIANA POR EL CLIENTE. La destreza del consultor, en otras palabras, capacita al cliente para checar su percepción de la situación utilizando maneras con las que podría captar en forma más rápida que si lo hiciera sin intervenciones

catalizadoras que desarrollen la percepción. Con un mayor conocimiento personal puede ser impulsado a actuar en forma diferente y frecuentemente con mayor efectividad.

El consultor catalizador podría empezar a sugerir expectativas de contrato del modo siguiente. Podría decir: "El modo en que yo veo mi posible contribución es este: Primero quiero entender su problema tal como usted lo define. Una vez que ya tenga conocimiento de ello, reuniré datos adicionales que lo ayudarán a comprobar su definición del problema, o lo ayudaré a diseñar procedimientos de medición por medio de los cuales usted podrá probar su percepción del problema. Le ofreceré toda la ayuda de procedimiento que usted me permita - tal como ayudar a llevar adecuadamente una junta e interpretar los datos de su conclusión y sus implicaciones para que usted se enfrente a la situación.

"Si los datos reunidos lo llevan a verificar o alterar sus percepciones, tal vez usted quiera que yo trabaje con otros para ayudarles a ver la situación de modo diferente. Estoy preparado para hacer esto bajo las circunstancias que usted autorice".

Weisbord proporciona un estudio de caso de contratación dentro de suposiciones catalizadoras. El entra en cierto detalle sobre estrategias para diseñar una fluida "descripción de empleo" del consultor, en este caso llamada CONTRATO. Esta descripción del empleo cubre las expectativas acerca de las relaciones consultor-cliente donde el consultor funciona de acuerdo con el punto de vista de que él me da empleo para consultar mientras está trabajando en su problema, ayudándolo a lograr un mejor diagnóstico de lo que ha sucedido y qué pasos debe dar para mejorar las cosas.

De acuerdo con Weisbord, el cliente ya está luchando con una situación que hace la vida difícil y que tiene tres componentes principales.

1. crisis en la organización debida a que la gente se va, ausentismo excesivo, problemas de control de costos, dificultades presupuestarias, presiones del "jefe", conflicto interpersonal e intergrupar;
2. "otros importantes" para el cliente, quienes cuentan entre sus puntos dolorosos;
3. asuntos personales, tales como la incertidumbre de que "lo que tengo es lo que quiero".

Pasando por alto los componentes (1) y (3) anteriormente citados, el cliente casi siempre busca orientación sobre cómo tratar con los "otros importantes" que lo están molestando. Ayudar a un cliente a enfrentarse mejor con los problemas más pertinentes relacionados con la organización, por ejemplo los del (1), es el pan diario del consultor. ¿Cómo lo va a manejar? Reuniendo información, conociendo significados más profundos, haciendo selecciones que en el proceso ayudan al cliente a:

1. Resolver el problema inmediato;
2. Obtener un conocimiento personal acerca de su propio estilo de confrontar ;
3. Adquirir mayores habilidades para confrontar.

¿Qué clase de contrato formula usted con un cliente en la persecución de este tipo de resultados? Antes que nada, el cliente tiene derecho de saber lo que el consultor espera hacer en términos de tiempo invertido en:

1. Entrevistas o realización de encuestas (en forma anónima).
2. Organización de datos.
3. Reuniones con el cliente.

El propósito de la descripción del empleo es clarificar nuevas expectativas, siempre que la situación cambie en algún modo significativo. Así, el contrato puede ser por dos horas, un día o un año, siempre sujeto a renegociación sobre una base de momento-a-momento y sujeto a cancelación sobre aviso de 24 horas, estipulándose una reunión personal primero.

Muy importante para entender los aspectos catalizadores en esta versión de la relación de consultor-cliente, es la primera intervención, descrita por Weisbord abarcando las siguientes características:

1. Reaccionando a su problema percibido, el cliente ve a la intervención desde el punto de que le ayuda a obtener comprensión y control sobre él.
2. Designación del quién, cuándo, dónde, y "por qué", siendo el "por qué" del cliente, y no una definición "conjunta" que el consultor tiene que contestar en su tarea.
3. Diagnóstico basado en alguna clase de información reunida; la prueba de que la información es buena la dan quienes la contribuyeron ya que la reconocerán como crítica para sus vidas cuando la organice y devuelva.

La mayor parte de lo que se ha descrito en esta relación consultor-cliente se basa en suposiciones catalizadoras, aunque no del todo, pues Weisbord reconoce que ante algunas eventualidades el cliente o el consultor pueden exigir una "prueba" de la relación, estas pruebas que pueden llevar a profundizar la relación o a terminarla, además parecen ser más confrontativas en carácter ya que promueven un intercambio más emotivo. Se presume que más valores y suposiciones básicas están siendo desafiados; y cuando estos desafíos tienden éxito, el cliente puede llegar a una nueva definición de su situación cuando los valores y suposiciones descubiertos colocan al problema en una perspectiva radicalmente alterada.

Un ejemplo más amplio del enfoque catalizador lo proporciona el Instituto Tavistock de Relaciones Humanas en uno de sus primeros proyectos, en la Compañía Glacier Metal. Las soluciones de varios asuntos de relación consultor-cliente, fueron incorporadas al contrato en términos de qué intervenciones de consultoría podían hacerse.

¿ Ante quién debe ser responsable el equipo de consultoría? Esta cuestión se resolvió haciendo que el consultor reportara ante el Consejo de Trabajo, un cuerpo permanente integrado por sindicato-gerencia que durante algunos años había estado proporcionando bases para resolver querellas. Como tal, era un cuerpo de representantes electos que no estaba controlado por la gerencia ni dominado por los trabajadores. El Consejo de Trabajo delegó un subcomité de proyectos como su fuente de contacto con los consultores de Tavistock. Se acordó que sólo se reuniría información de dominio público.

Los consultores pueden y obtienen información en un nivel y la alimentan a otro nivel superior, donde se realiza la acción. Esta estrategia debilita y no fortalece a la gerencia. Reduce la comunicación jefe-subordinado y con frecuencia crea actitudes de defensa, retención de datos, etc.

El equipo de investigación evitó crear cualquier sospecha de reunir información secreta sobre la premisa de que el único valor real está en la información que puede ser libremente discutida. En cuanto a proyectos, sólo se emprendieron aquellos que tenían la aprobación general de las personas que posiblemente serían afectadas por los resultados.

Los aspectos catalizadores de las intervenciones para conservar la promesa de no-secreto con los individuos o grupos, se basaron en que el Equipo de Investigación actuó sólo en un rol de consejo o interpretativo. Como ellos dijeron: "Nada se hará a espaldas de nadie. No se discutirá ningún asunto a menos que estén presentes representantes del grupo o que estén de acuerdo en tratar el punto".

Los consultores de Tavistock, en otras palabras, estuvieron gobernados por reglas fundadas que los colocaron en un rol catalizador relacionado con la ayuda a los problemas operacionales de la compañía.

La estrategia clave al redactar un contrato es comunicar al cliente que la contribución del consultor reside en ayudar a definir problemas a través de enfoques para reunir datos y para interpretarlos. Esto es lo contrario de ejercer la iniciativa para imponer al cliente la definición de un problema o darle "respuestas" en cuanto a lo que debe hacer para rectificar la situación.

c) El contrato por Confrontación.

El consultor confrontativo se encara con problemas en la redacción de contratos que son parecidos a aquellos de la consultoría de aceptación. Ya que el cliente usualmente es inexperto con este tipo de enfoque, no está realmente en posición de dar un juicio en cuanto a lo que exactamente debe aportar el consultor. Después de que el cliente ha tenido la suficiente experiencia, es menos necesario preparar un contrato: la relación se termina ó continúa.

Sin embargo, al principio de la relación el consultor puede hacer algo para especificar lo que espera aportar. Por ejemplo, el consultor podría decir:

"Veo que mi trabajo es ayudar a usted a examinar y, en el grado que usted juzgue apropiado, cambiar las suposiciones y valores básicos que fundamentan su conducta. Yo no veo que mi trabajo sea juzgar la solidez o la rectitud de los valores y suposiciones que usted sostiene. Una vez que yo lo haya ayudado a reconocerlos, mi tarea es la de ofrecer cualquier ayuda adicional que pueda proporcionar asistiéndole en la exploración de las consecuencias de esta conducta en su situación particular."

"Usted no debe necesariamente esperar que yo acepte su definición de los problemas que afronta ni que su interpretación dé las causas. A veces usted tal vez encuentre mis intervenciones personalmente amenazadoras; no será esa mi intención, pero usted podrá experimentar cierto resentimiento cuando lo desafíe acerca de lo que observo en relación a sus valores y suposiciones".

"Intento ser tan abierto y receptivo a sus reacciones como me sea posible. Puede usted esperar que haré lo mejor para proporcionarle evidencias concretas y específicas en cuanto a la explicación de las razones de las intervenciones que haga. O de las interpretaciones de las consecuencias que yo le reporte a usted a partir de ellas".

"No veo que sea mi trabajo decirle qué hacer u ofrecerle consejo sobre cursos de acción alternativo o posiblemente mejores".

El consultor confrontativo a menudo explica por adelantado que hasta que el cliente revele los valores y suposiciones implícitos en sus actividades diarias, el consultor no podrá señalar

qué tipos de valores y suposiciones serán desafiados. Así que falta una base de experiencia para interpretar este contrato. Sin embargo una vez que los valores han sido revelados y desafiados, el cliente está en posición de apreciar el carácter de la consulta y el adentrarse en la redacción del contrato, dependiendo de su disponibilidad para comprometerse más en este enfoque.

d) El Contrato Prescriptivo.

El enfoque prescriptivo es el más fácil de las intervenciones para caracterizar en términos de contrato. Esto se debe a que la prescripción está relacionada estrechamente con las experiencias diarias que tiene la gente cuando interactúa con expertos y autoridades sobre varios tópicos. El consultor prescriptivo podría decir al cliente:

“Me gustaría empezar con su definición del problema y luego estudiar la situación desde mi punto de vista. A su debido tiempo le proporcionaré un resumen de mis hallazgos y mis recomendaciones de acción. Espero aconsejarle en cuanto a soluciones para resolver la situación que usted ahora afronta.”

Con este enfoque, el consultor está en una posición algo mejor para indicar la cantidad de tiempo (y por lo tanto gastos) requerido para estudiar la situación, para preparar un reporte, para proporcionar orientación y posiblemente para supervisar la implementación del plan.

La clave para la cristalización de las expectativas del cliente es la disponibilidad del consultor para tomar la iniciativa, para ejercer su juicio y para dar respuestas. Ya que la toma de iniciativa, el ejercicio del juicio y el dar respuestas son características de las relaciones en la sociedad moderna, el cliente tiene poca dificultad para entender este contrato. Lo que tal vez entienda o no al estar de acuerdo con un contrato, es el posible rechazo en el futuro que sienta al actuar bajo las recomendaciones ofrecidas.

e) Contratación bajo el Enfoque de Teoría/Principios.

Al principio, el consultor de Teoría/Principio encuentra difícil ser específico con el cliente en cuanto a qué “aportaciones” pueden esperarse de la intervención. La dificultad surge de las características singulares de este modo de intervención. Es el único enfoque calculado para ser educativo por sus propias características, es decir, el consultor ayuda al cliente a obtener una comprensión basada en alguna teoría aplicable a su situación basada en un conocimiento propio causal o funcional que pueden permitir al cliente dar pasos sistemáticos para resolver problemas. Las teorías y principios particulares que puede necesitar el cliente para aprender, son las que hacen difícil la redacción del contrato. Aunque se comprende ampliamente que la educación puede mejorar la comprensión, muchos adultos en la actualidad han “renunciado” al aprendizaje basado en la escuela. Y aún no han experimentado modos experienciales y otros modos de educación relativamente nuevos.

Sin embargo, los bosquejos de la redacción de contratos están bastante claros. A continuación se resumen los puntos que el consultor de teoría-y-principios hace para enfocar la preparación del contrato:

1. Se llega a un acuerdo en cuanto a los problemas que se van a enfocar por medio del aprendizaje de teorías por parte del cliente.
2. El método de enseñar (sea por explicación del maestro, de casos, instrucción programada, aprendizaje instrumentado) es específico, y también se discuten uno o más

modos de intervención para ayudar al cliente a que aplique estas teorías y principios para resolver problemas designados. También puede ofrecer asesoría en la evaluación del grado en que el aprendizaje, basado en la teoría y la implementación, habrán contribuido en su situación.

3. Las áreas adicionales que se podrían beneficiar con un enfoque similar, pueden anticiparse y anotarse para su estudio futuro como base del trabajo posterior.

Aún más que en el enfoque prescriptivo, el consultor de teoría/principios tiene una base para anticipar las horas-hombre que se usarán en el aprendizaje de teoría y principios, gastos tales como materiales de aprendizaje, y el apoyo necesario local para ayudar a la fase educativa inicial o de implementación de la consulta. Es más difícil de especificar en términos precisos, el apoyo dado durante actividades de implementación prolongados.

Los contratos, ya sean orales o escritos, pueden fortalecer el proceso de la intervención de teoría/principios de maneras útiles. La actividad relacionada con la negociación de un contrato, ayuda al cliente a alcanzar expectativas realistas en cuanto a lo que el consultor hará o no hará. Se puede reducir así la posibilidad de futuros mal entendidos y desilusiones, además que el consultor obtiene conocimiento personal adicional relacionado a las preocupaciones actuales del cliente, dudas y reservas, entusiasmo no justificado, dependencia excesiva, etc. Estas observaciones pueden ser útiles para diagnosticar cómo proceder mejor al tratar con el cliente.

Un segundo valor del contrato es que el cliente puede poner límites a lo que el consultor hace con él. Del mismo modo, si aquello que el cliente está preparando a acordar es visto por el consultor como improductivo en sí mismo, el consultor no necesariamente debe aceptar. Al probar con anticipación la viabilidad de la situación, se asegura una base sólida desde el principio.

Una tercera ventaja de la contratación de teoría/principios es su carácter flexible. Las posibilidades de renegociación están completamente abiertas; los términos pueden ser renegociados siempre que cualquiera de las partes desee hacerlo. Por ejemplo, un cliente que podría inicialmente haber requerido ir despacio, una vez que obtiene experiencia con los beneficios, se ve la conveniencia de ir más aprisa. De igual manera, el que empieza tratando con problemas superficiales puede adquirir la seguridad y convicción necesarias para atacar cuestiones más de fondo.

Una limitación mayor de la renegociación no programada, sin embargo, es que predispone al consultor hacia la interacción con el cliente en términos de necesidades palpables. Ya que el cliente no reconoce sus propias necesidades LATENTES y es incapaz de comprender necesidades no definidas hasta que el consultor o la recientemente aprendida teoría o principios las saque a la luz, tales necesidades posiblemente nunca sean consideradas. También, las iniciativas de parte del cliente o del consultor para renegociar, podrían ser vistas por la otra persona como intentos de violar el contrato, y provocar, por lo tanto resistencia. Aún así, sin que necesariamente se esté de acuerdo sobre una base de necesidades sentidas para contratar, el consultor de teoría/principios puede definir con el cliente ciertas áreas de libertad para ejercer el juicio profesional y para ayudar al cliente a adquirir efectividad al descubrir y resolver problemas reales que previamente no habían sido reconocidos.

El contrato es una forma en la que el consultor y el cliente pueden mutuamente desarrollar una base de interacción: el cliente tiene así expectativas antes de empezar, en cuanto a lo que obtendrá del proceso de consultoría, y el consultor tiene una base para un período de trabajo con el cliente.

Al principio de una relación de consultoría, los consultores de aceptación, de confrontación, y de teoría/principios encuentran dificultad para "explicar" el carácter de su intervención, puesto que sus modos para intervenir generalmente no están dentro del dominio de la experiencia del cliente. En el contacto inicial es deseable, si se puede, demostrar el carácter de la intervención más que confiar en explicaciones de lo que se puede esperar. De estos tres, el consultor de teoría/principios es el que tiene la demostración más fácil. Puede aplicar instrumentos ahí mismo, presentar teorías para utilizar y retroalimentar esos datos. Dando así al cliente alguna idea de lo que debe esperar y una indicación del posible progreso en la resolución de problemas mayores. El consultor de aceptación se encara con la dificultad de animar al cliente a que exprese libremente sus sentimientos. Si un cliente está dispuesto a hablar, esto no es problema; pero si se resiste a hacerlo, el consultor afronta la tarea más difícil de mostrar al cliente cómo se pueden relacionar uno con otro.

El consultor de confrontación tiene la dificultad de que generalmente necesita pasar algún tiempo señalando los valores y suposiciones del cliente ANTES de demostrarle al cliente cómo los no acuerdos del consultor podrían ayudarlo a ser más objetivo acerca de la situación que tiene a mano.

El consultor prescriptivo puede explicar muy fácilmente sobre la base de un enfoque de experto el problema, lo que intenta hacer y cómo pretende hacerlo.

Si los estudios del consultor están relacionados y sus primeras relaciones demuestran que comprende los problemas del cliente, entonces no es difícil formular un contrato entre ellos.

El consultor que usa el enfoque catalizador adquiere aceptación al discutir algún aspecto de recolección de datos y luego demostrando su uso. De esta manera, el cliente puede checar si los datos tienen sentido o no a la luz de su propia situación y sobre esta base decidir la disponibilidad para dar pasos adicionales.

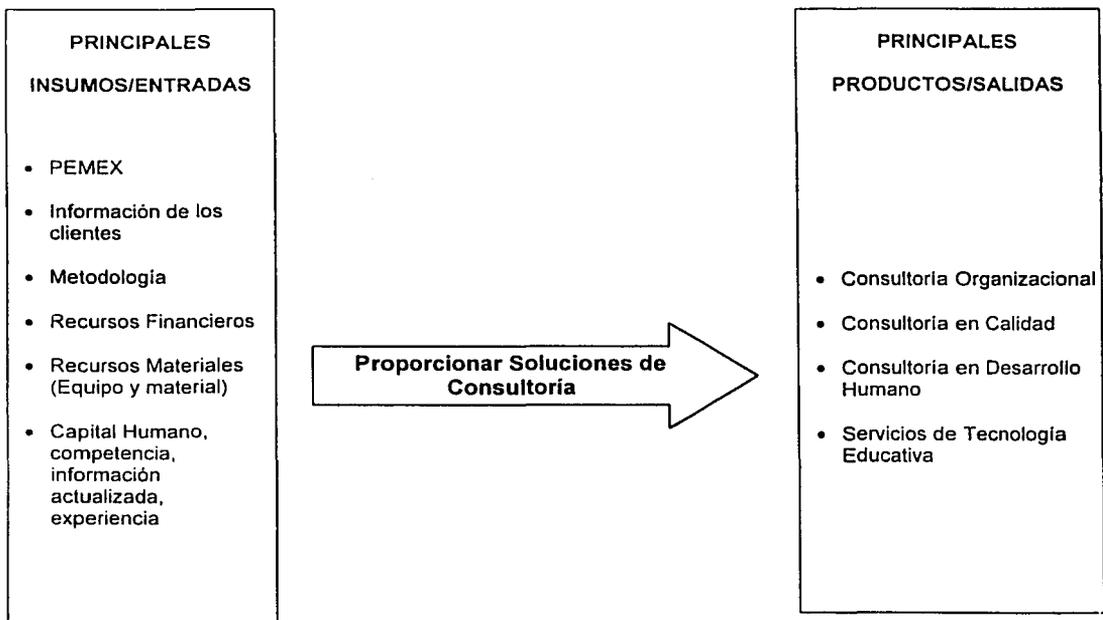
PROPUESTA: MODELO DEL PROCESO DE CONSULTORÍA

FIGURA 39

PROCESO: "PROPORCIONAR SOLUCIONES DE CONSULTORÍA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y HUMANO"

El proceso consiste:

En generar soluciones de consultoría en desarrollo organizacional y humano de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los clientes externos del IMP, diseñando y desarrollando los proyectos, sin olvidar la selección profesional de proveedores y la evaluación de los mismos, todo esto a través de una adecuada coordinación, control y seguimiento de los proyectos.



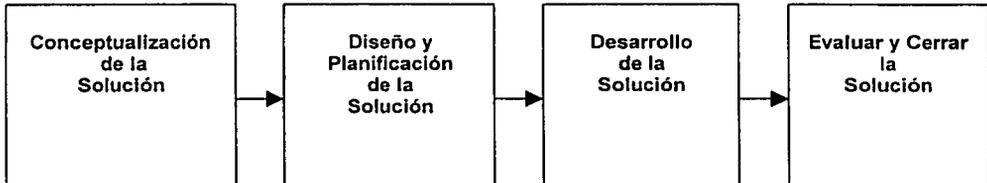
Fuente: Propuesta que el autor está planteando del Proceso de Consultoría.

La experiencia en el ámbito de la capacitación que la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro durante 37 años ha permitido identificar la necesidad de diseñar nuevos productos para ofrecer a sus clientes, por lo que las especificaciones de estos deben cumplir las expectativas. Como consecuencia de ello el producto de servicios técnicos en consultoría pretende, considerando la participación de organizaciones extranjeras en las subsidiarias, contar con un proceso que implique todos los aspectos metodológicos, que garanticen el éxito de su aplicación.

MODELO DEL PROCESO

FIGURA 40

DIAGRAMA DEL PROCESO: "PROPORCIONAR SOLUCIONES DE CONSULTORÍA"



Las etapas identificadas en este nivel son el resultado de complementar el enfoque técnico y sistémico con el desarrollo histórico de la capacitación en Pemex. Se toman las experiencias obtenidas al aplicar el método de DNC basado en la solución de problemas y considerando también las intervenciones del desarrollo organizacional aplicadas en los servicios técnicos que organizaciones internacionales durante muchos años han realizado en las subsidiarias que contratan sus servicios.

FIGURA 41

TABLA DE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

DESCRIPCIÓN	PRINCIPALES ENTRADAS	PRINCIPALES SALIDAS
<p>Conceptualización de la Solución</p> <p>Implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar y entender necesidades del cliente • Recopilar y analizar acervo de información • Consultar redes de expertos • Elaborar anteproyecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Normatividad - Requisitos del cliente - Consulta a bancos de expertos - Búsqueda de información 	<ul style="list-style-type: none"> - Problema conceptualiza-do - Metodologías aplicables - Anteproyecto de la solución
<p>Diseño y Planificación de la Solución</p> <p>Implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir indicadores de desempeño • Establecer criterios de control • Definir entregables • Elaborar proyecto de solución <ul style="list-style-type: none"> • Establecer etapas • Detallar alcances • Definir metodología • Definir y estimar recursos 	<ul style="list-style-type: none"> - Normatividad - Anteproyecto de solución - Recursos <ul style="list-style-type: none"> - Materiales - Humanos - Tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de desempeño - Criterios de control - Entregables - Proyecto de Solución
<p>Desarrollo de la Solución</p> <p>Implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el proyecto de solución • Levantamiento de información • Captura e integración de la información • Interpretación y comparación de la información • Presentación de avances y validación con el cliente • Entrega de producto final y validación con el cliente • Mantener el control del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Normatividad - Proyecto de la solución <ul style="list-style-type: none"> - Programa - Criterios de control - Indicadores de desempeño - Entregables - Recursos <ul style="list-style-type: none"> - Materiales - Humanos - Tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos de levantamiento de la información - Reportes de avance - Entregables - Bitácora del proyecto - Memoria del proyecto
<p>Evaluar y Cerrar la Solución</p> <p>Implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar y evaluar resultados • Generar acciones de mejora • Establecer soporte post-implantación • Documentar lecciones aprendidas 	<ul style="list-style-type: none"> - Cierre de la solución - Entregables - Evaluación de la satisfacción del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de mejora - Programa post-implantación - Lecciones aprendidas

La reciente certificación del proceso de capacitación y la implantación del sistema de calidad en la organización obliga a contar con procesos y procedimientos que lleven a la satisfacción del cliente al ofrecer servicios y productos que surjan de la observancia en las tendencias técnicas y económicas del cliente.

FIGURA 42
DIAGRAMA DEL PROCESO
Conceptualización de la Solución

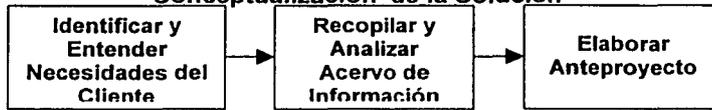


FIGURA 43
TABLA DE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

DESCRIPCIÓN	PRINCIPALES ENTRADAS	PRINCIPALES SALIDAS
Identificar y Entender Necesidades del Cliente Implica: <ul style="list-style-type: none"> . Recopilación y análisis de la información del cliente . Identificación de Objetivo/Alcance/Necesidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Requisitos del cliente - Entrevista con el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades identificadas
Recopilar y Analizar Acervo de información Implica: <ul style="list-style-type: none"> . Analizar problemas similares en proyectos anteriores . Identificar soluciones exitosas . Consultar redes de expertos . Identificar marcos teóricos y metodologías aplicables . Cuantificar recursos <ul style="list-style-type: none"> . Identificar perfiles . Identificar recursos materiales . Identificar metodología . Identificar recursos financieros <ul style="list-style-type: none"> . Viáticos . Transportación . Imprevistos 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelos - Metodologías - Lecciones aprendidas - Redes de expertos - Banco de personal - Inventario de equipo - Software - Necesidades identificadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Probable aplicación de: - Modelos - Metodologías - Lecciones aprendidas - Redes de expertos - Banco de personal - Inventario de equipo - Software
Elaborar Anteproyecto Implica: <ul style="list-style-type: none"> . Integrar información . Elaborar anteproyecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades identificadas - Probable aplicación de: - Modelos - Metodologías - Lecciones aprendidas - Redes de expertos - Banco de personal - Inventario de equipo - Software 	<ul style="list-style-type: none"> - Anteproyecto de la solución

**MODELO DEL PROCESO
FIGURA 44**

DIAGRAMA DEL PROCESO

Diseño y Planificación de la Solución

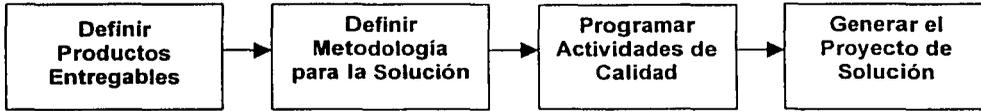


FIGURA 45

TABLA DE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

DESCRIPCIÓN	PRINCIPALES ENTRADAS	PRINCIPALES SALIDAS
Definir Productos Entregables Implica: <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de anteproyecto • Definición de entregables 	<ul style="list-style-type: none"> - Anteproyecto validado - Información del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Listado de Entregables - Información para integrar proyecto de solución
Definir Metodología para la Solución Implica: <ul style="list-style-type: none"> • Definir normatividad • Definir metodología • Definir herramientas • Definir recursos 	<ul style="list-style-type: none"> - Alcance del proyecto - Listado de entregables - Requerimientos del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Listado de: - Metodología - Recursos - Personal - Procedimientos - Instructivos
Programar Actividades de Calidad Implica: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el plan de calidad del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan maestro de calidad - Manual de calidad - Manual de procedimientos de calidad - Manual de formatos - Plan de trabajo - Programa del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de calidad del proyecto
Generar el Proyecto de Solución Implica: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el proyecto de solución 	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de actividades - Plan de calidad del proyecto Listado de: - Metodología - Recursos - Personal - Procedimientos - Instructivos - Requerimientos 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de recursos - Proyecto de solución

Actualmente el Instituto está inmerso en la administración de proyectos por lo que los compromisos que se adquieren con los clientes deben llevar un control exhaustivo de los

entregables, además de aplicar un estricto control financiero, de recursos humanos y recursos materiales.

MODELO DEL PROCESO

FIGURA 46

DIAGRAMA DEL PROCESO Desarrollo de la Solución

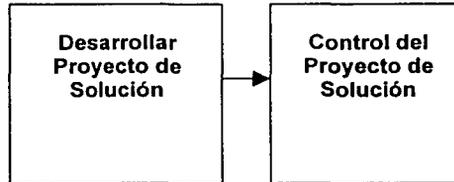


FIGURA 47
TABLA DE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

DESCRIPCIÓN	PRINCIPALES ENTRADAS	PRINCIPALES SALIDAS
Desarrollar Proyecto de Solución Implica: <ul style="list-style-type: none"> • Conjuntar información • Preparar información • Analizar información • Presentar avances • Presentar entregables 	<ul style="list-style-type: none"> - Información del cliente - Plan de calidad - Proyecto de solución 	<ul style="list-style-type: none"> - Información para el desarrollo de la solución - Reportes de avance - Entregables
Control del Proyecto de Solución Implica: <ul style="list-style-type: none"> • Comparar el desarrollo de la solución vs su alcance • Dar seguimiento a indicadores de desempeño • Corregir acciones en el desempeño • Aplicar acciones contingentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Alcance del proyecto - Plan de calidad - Indicadores de desempeño - Criterios de control - Planeación SAP 	<ul style="list-style-type: none"> - Bitácora del proyecto - Memoria del proyecto - Ejecución SAP

MODELO DEL PROCESO

FIGURA 48

DIAGRAMA DEL PROCESO Evaluar y Cerrar la Solución

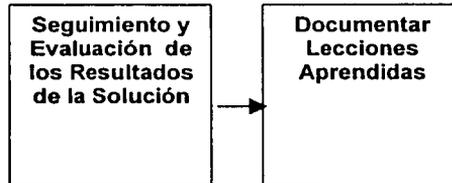


FIGURA 49

TABLA DE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

DESCRIPCIÓN	PRINCIPALES ENTRADAS	PRINCIPALES SALIDAS
Seguimiento y Evaluación de los Resultados de la Solución Implica: Evaluación de: <ul style="list-style-type: none"> • Resultados del proyecto • De los integrantes • Financiera • De la satisfacción del cliente • Establecimiento de acciones post-implantación 	<ul style="list-style-type: none"> - Cierre de proyecto - Cierre de proyecto SAP - Evaluación de la satisfacción del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación del proyecto - Acciones de mejora del proyecto - Acciones post-implantación
Documentar Lecciones Aprendidas Implica: <ul style="list-style-type: none"> • Documentar información relevante que pudiese ser utilizada en otros proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de: - Resultados - Especialistas - Comportamiento SAP 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelos y metodologías utilizables - Cartera de especialistas - Lecciones aprendidas - Rentabilidad de proyectos - Cartera de productos

El sistema de calidad permite una retroalimentación de la calidad de los productos y servicios que se ofrecen por lo que esto permite una mejora continua en las especificaciones y características de los servicios técnicos de consultoría y servicios de capacitación.

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La competitividad y la permanencia en el mercado de los servicios de capacitación y de consultoría de la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro del Instituto Mexicano del Petróleo en Petróleos Mexicanos, especialmente en Pemex Gas y Petroquímica Básica, se convierte en una preocupación constante que obliga a reorientar esfuerzos en las cadenas de valor de ambos procesos, que permitan ventajas competitivas sobre la competencia las que lleven al reposicionamiento y recuperación del mercado. Para lograrlo es necesario contar con un modelo del proceso de consultoría y desarrollar las capacidades del personal involucrado en este proceso.

Durante la estancia de veintidós años del autor de este caso práctico en las áreas de capacitación y desarrollo profesional del Instituto Mexicano del Petróleo y mediante entrevistas para la contratación de despachos de consultoría y consultores independientes que participan en la solución de problemas para Petróleos Mexicanos además de intervenir directamente en la detección de esos problemas, se obtuvo como resultado en la elaboración de este estudio que la globalización de la economía a nivel mundial genera en la práctica y desarrollo de la consultoría un panorama de creciente competencia, enfatizando para las empresas el reto de mejorar cada vez más la calidad de los servicios y productos que ofrecen en los mercados, lo que implica un mejoramiento constante en los procesos productivos y en el desarrollo del factor humano.

En México, por un lado, se han creado organismos como la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA), Cámara Nacional de Comercio (CONCANACO), etc., y por el otro, organismos colegiados (IMIQU, CONIQU, AIPM, CNE, INAP, etc.) los que han intentado pero no con el suficiente interés, fomentar la certificación de profesionistas que estén agremiados con ellos y que ofrecen sus servicios como consultores.

Paralelamente, estos organismos nacionales dentro del contexto de la globalización económica, estableciendo convenios con sus similares en otros países, incorporarían certificaciones internacionales.

Considerando los resultados de la investigación y experiencia del autor de este caso práctico se llegó a las siguientes:

CONCLUSIONES

1. Con base en la consistencia de los instrumentos empleados en esta investigación; se puede concluir que este estudio recaba información que nos ayuda a definir la propuesta del modelo para el proceso de consultoría y establecer el perfil del consultor de la Gerencia de Atención a Clientes de la Región.
2. De igual forma, se puede decir que con la definición del modelo del proceso de consultoría, se pueden fomentar acciones que fortalezcan el perfil del consultor, que deriven en un mejor desempeño del personal en el trabajo y en una mejor aceptación por parte de Pemex Gas y Petroquímica Básica de los productos y servicios que se ofrecen y así lograr el reposicionamiento de nuestro mercado.

3. A lo largo de esos veintidós años, por la participación en eventos de carácter nacional e internacional se ha observado que en nuestro país, el entrenamiento de consultores y su desarrollo, no ha sido un proceso regular sino casual. Los principales problemas detectados en su formación son:

- Estimular la necesidad de ayuda
- Adquirir el gusto o prueba de lo que sería trabajar en equipo.
- Desarrollar un contrato para colaboración
- Incluir el grupo apropiado de gente
- Apoyar el trabajo a través de la resistencia
- Estimular el cambio de objetivos o imágenes de potencialidad
- Obtener retroalimentación del estilo personal de conducir una consultoría
- Aprender criterios para elegir entre varios estilos de intervención
- Desarrollar habilidades de "entrada"

Es un signo alentador el que más y más profesionales están aceptando la idea de que ellos también necesitan ayuda en la práctica de habilidades interpersonales específicas de intervención y en el diseño de situaciones de consultoría.

4. Si la consultoría se va a convertir en una efectiva actividad profesional en nuestro país, requerirá de una cierta selectividad y flexibilidad de respuesta. También demandará un nivel de competencia y ética que ayudará a los consultores internos y externos a ser más útiles a sus clientes. Si se desarrollan consultores con habilidades, valores, actitudes y creencias adecuadas, todavía se puede tener la confianza en los consultores como seres humanos, cuya oferta profesional se deriva de un proceso que proporciona crecimiento mutuo para el que ayuda como para quien recibe esa ayuda.
5. Durante la interacción y la retroalimentación en los foros que se ha participado nos damos cuenta que el contrato es una forma en la que el consultor y el cliente pueden mutuamente desarrollar una base de interacción: el cliente tiene así expectativas antes de empezar, en cuanto a lo que obtendrá del proceso de consultoría, y el consultor tiene una base para un periodo de trabajo con el cliente.

Si los estudios del consultor están relacionados y sus primeras relaciones demuestran que comprende los problemas del cliente, entonces no es difícil formular un contrato entre ellos.

6. De acuerdo a la metodología empleada, se puede señalar que el nivel de desagregación nos permite identificar con mayor claridad la ubicación de los problemas y cuales podrían ser las mejores soluciones para su aplicación.

De igual manera, al ir desagregando las funciones nos permite asignar actividades más específicas y por consecuencia se establecen con mayor claridad las fronteras entre los órganos de la estructura. Esto nos lleva también a evitar la duplicidad de funciones.

RECOMENDACIONES

1. En el análisis de los estudios realizados sobre Desarrollo Organizacional tanto en Pemex como en otras Empresas y Entidades del Sector Público, se observa que en nuestro país el DO recomienda apoyar al crecimiento de las organizaciones en dos vertientes.

Ayuda a las organizaciones en:

- Diseñar entornos de aprendizaje, que permitan la diversidad como oportunidad de crecimiento.
- Incrementar los niveles de conciencia sobre el impacto de la conducta organizacional.
- Propiciar no sólo la adopción de procedimientos sino el proceso de pensamiento que lleva a cuestionar supuestos.
- Asegurar que la lógica de trabajo coincida con la lógica de la gente, ej. Mediciones, Recompensas, Tipo de Trabajo.
- Facilitar procesos de ceder poder a través de formas de descentralización o formación de grupos.

Apoya a las personas en:

- Desarrollar la capacidad de influencia en relaciones horizontales.
 - Desarrollar la habilidad de ver eslabones y cadenas simultáneamente.
 - Promover sistemas participativos.
 - Diseñar metodología de análisis para ayudar a entender estructuras.
 - Desarrollar en el personal el hábito de cuestionamiento constante acerca de la forma de hacer las cosas.
 - Cuestionar políticas que afectan por igual al personal que a la empresa.
 - Proporcionar marcos de referencia de lo que es "mejora" y las pocas cosas que contribuyen para lograrla.
2. Como resultado obtenido en este caso práctico, la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro requiere que su personal se encuentre lo suficientemente preparado y capacitado como consultor interno, para evitar la contratación de consultores particulares o empresas de consultoría que desplazan a la misma gerencia en la asignación de proyectos por parte de las subsidiarias de Petróleos Mexicanos, no solamente en la Ciudad de México sino también en las Regiones Foráneas del Instituto.
 3. Durante la realización de este caso práctico se detectó que Pemex Gas y Petroquímica Básica en su afán por contar con personal cada vez más calificado han abierto su mercado a otras empresas de capacitación por lo que la Gerencia de

Atención a clientes debe implementar programas intensivos para el desarrollo de su personal.

4. El ámbito de la consultoría es muy extenso por lo que los programas de formación y certificación de consultores deben contar con las bases suficientes para poder recuperar el posicionamiento con Pemex.
5. De la información obtenida en los cuestionarios que se aplicaron en el desarrollo de este caso práctico, se determinó que para que la Gerencia de Atención a Clientes recupere el posicionamiento con Pemex Gas y Petroquímica Básica, el personal del área de consultoría debe contar con el siguiente perfil:

Requerimientos:

- Licenciatura o Posgrado en Especialidades de Ingeniería o Administrativas
- Estudios en Desarrollo de Personal
- Experiencia mínima de cinco años en administración de programas de capacitación y consultoría
- Actitud de servicio al cliente y al trabajo en equipo
- Mente rápida, receptiva, memoriosa.
- Ignorar el papeleo burocrático –aunque no se desprecia.
- Que no se "quiebren" ante lo que digan de él los demás.
- Reír sobre todas las cosas, pero nunca de su cliente, sino con su cliente.
- No sentirse "atrapado" en situaciones incómodas.
- Ser como un abogado y también como un psiquiatra (Ambos deben saber escuchar) y ser empáticos (ponerse en lugar de su cliente).
- Deberán aportar conocimientos y capacidades especiales
- Deberán prestar ayuda en forma transitoria mientras realizan su intervención en alguna subsidiaria
- Deberán tener un punto de vista imparcial
- Deberán tener argumentos que justifiquen decisiones predeterminadas.

ANEXO 1

La Capacitación se fundamenta en el contexto jurídico laboral que emana de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, aunque se debe reconocer que casi todo este contexto se enfoca a la capacitación y adiestramiento del personal excepto la Ley Reglamentaria del Art. 5° Constitucional relativo al ejercicio de las profesiones.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

TITULO PRIMERO

CAPITULO I DE LAS GARANTIAS INDIVIDUALES

ARTICULO 3.

VII.- Las Universidades y las demás Instituciones de Educación superior a las que la ley otorgue autonomía, tendrán la facultad y la responsabilidad de gobernarse a sí mismas; realizarán sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo con los principios de este artículo, respetando la libertad de cátedra e investigación y de libre examen y discusión de las ideas, determinarán sus planes y programas, fijarán los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico; y administrarán su patrimonio, las relaciones laborales, tanto del personal académico como del administrativo, se normarán por el apartado A del Artículo 123 de esta constitución en los términos y con las modalidades que establezca la ley federal del trabajo conforme a las características propias de un trabajo especial, de manera que concuerden con la Autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines de las instituciones a que esta fracción se refiere.

ARTICULO 123

XIII.- Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley Reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

XXXI.- La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a "también será competencia exclusiva de las autoridades federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo"....respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores" cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local.

ANEXO 2

LEY FEDERAL DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL

TITULO CUARTO DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS PATRONES

CAPITULO III BIS DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES

ARTICULO 153-A

Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulado, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ARTICULO 153-B

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

ARTICULO 153-C

Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ARTICULO 153-D

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

ARTICULO 153-E

La capacitación o adiestramiento a que se refiere el Artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

ARTICULO 153-F

La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- III. Prevenir riesgos de trabajo.
- IV. Incrementar la productividad.
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador

ARTICULO 153-G

Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta y prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

ARTICULO 153-H

Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos.
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

ARTICULO 153-I

En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán instrumentación y operación del sistema y del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas pendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

ARTICULO 153-J

Las autoridades laborales cuidarán que las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

ARTICULO 153-K

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir comités nacionales de capacitación y adiestramiento de tales ramas, industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Estos comités tendrán facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas.
- II. Colaborar en la elaboración del catálogo nacional de ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes.
- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes.
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento.
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate.
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral en el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

ARTICULO 153-L

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de capacitación y adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

ARTICULO 153-M

En los Contratos Colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

ARTICULO 153-N

Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del Contrato Colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

ARTICULO 152-O

Las empresas en que no rija Contrato Colectivo de Trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar, igualmente, deberán informar respecto a la Constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de capacitación y adiestramiento.

ARTICULO 163-P

El registro de que trata el Artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos.
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento.
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3º. Constitucional.

El registro concedido en los términos de este Artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley. En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

ARTÍCULO 153-Q

Los planes y programas de que tratan los Artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años.
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras.
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación. Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

ARTÍCULO 153-R

Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

ARTÍCULO 153-S

Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento dentro del plazo que corresponda, en los términos de los Artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del Artículo 878 de esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

ARTÍCULO 153-T

Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de este, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

ARTÍCULO 153-U

Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señala la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

ARTÍCULO 153-V

La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitado, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación. Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores. Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento. Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de capacitación y adiestramiento respectiva acreditará para cual de ellas es apto.

ARTÍCULO 153-W

Los certificados, diplomas, título o grados que expidan el estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hallan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el Artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

ARTÍCULO 153-X

Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo.

ANEXO 3

CONVENIO PEMEX-IMP 5 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DEL 30 DE AGOSTO DE 1966.

"CONVENIO que celebran por una parte Petróleos Mexicanos, representado por.....y por la otra, el Instituto Mexicano del Petróleo, representado por.....para el adiestramiento y capacitación que el precitado Instituto proporcionará a determinado personal de la Industria Petrolera, en los términos y condiciones que se precisan en este documento".

En las Declaraciones primera a quinta destaca:

" CUARTA.- Concluye Petróleos Mexicanos manifestando que, habiéndose creado el Instituto Mexicano del Petróleo por Decreto Presidencial del 23 de agosto de 1965; conociendo los antecedentes que propiciaron su creación, sus objetivos, medios y planes de trabajo, la Institución que representa ha considerado que dicho Instituto es la entidad más adecuada para que, mediante las deliberaciones que precedieron a este pacto y la avenencia que el mismo concreta, tome a su cargo la capacitación del personal que la Institución juzgue conveniente".

En las cláusulas primera a decimoséptima son las más representativas:

"PRIMERA.- El Instituto Mexicano del Petróleo se compromete a proporcionar capacitación a los trabajadores de Petróleos Mexicanos que la Institución señale....."

"CUARTA.- El Instituto Mexicano del Petróleo tendrá a su cargo y responsabilidad la planeación, organización, desarrollo y evaluación de los diferentes cursos que debe impartir con sus propios expertos, supervisores e instructores, en los lugares y al personal que Petróleos Mexicanos indique....."

"QUINTA.- Petróleos Mexicanos pondrá a disposición del Instituto Mexicano del Petróleo los locales apropiados para la impartición de los cursos en cada centro de trabajo, así como el mobiliario correspondiente....."

"OCTAVA.- Queda plenamente aceptado por las partes que los funcionarios, técnicos, supervisores, instructores y demás personal que con diversa denominación utilice el Instituto Mexicano del Petróleo para cumplir los compromisos derivados de este Convenio, dependen en forma integral del propio Instituto....."

ANEXO 4

CONVENIO GENERAL DE COLABORACIÓN IMP-2924

Con fecha 1º de Junio de 1999, Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios (PEMEX) y el IMP celebraron el Convenio General de Colaboración IMP-2924 (CONVENIO), con el objeto de establecer las bases generales relativas a la planeación, programación, presupuestación, organización, comunicación, contratación, cotización, ejecución, evaluación, control y seguimiento de la prestación de servicios de estudios, consultoría e investigación por parte del IMP a PEMEX, en las áreas de investigación y desarrollo tecnológico, ingeniería, servicios técnicos, capacitación y difusión. Con fecha 03 de Enero del 2000 se suscribió el Convenio Modificatorio, de conformidad con el artículo 12 de la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios con el propósito de atender la recomendación de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, en el sentido de modificar el Convenio General de Colaboración PEMEX-IMP-2924 a la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, la Ley de Obras y Servicios relacionados con las mismas y las políticas y bases generales que emitan los respectivos Órganos de Gobierno.

Alineado al Convenio 2924 se cuenta con el Sistema de Precios PEMEX-IMP que regula la relación comercial de los servicios entre ambas Instituciones, para lo cual también se cuenta con seis esquemas de contratos que formalizan los compromisos entre PEMEX y el IMP.

ANEXO 5

CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO CELEBRADO ENTRE PETRÓLEOS MEXICANOS (PEMEX) Y EL SINDICATO DE TRABAJADORES PETROLEROS DE LA REPUBLICA MEXICANA (STPRM)

El presente instrumento celebrado entre el patrón y el sindicato, que establece las condiciones generales y especiales bajo las que se presta el trabajo en Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios y en cuanto a capacitación queda enmarcado en la cláusula 41 y los artículos del primero al décimo séptimo del Anexo No. 3

CLÁUSULA 41.

"Patrón y Sindicato convienen en que deben actualizarse y perfeccionarse los conocimientos teóricos y las habilidades prácticas, de aquellos trabajadores sindicalizados que ya posean una formación básica, técnica o profesional, en cumplimiento de la Fracción XV del Artículo 132 del Capítulo I y del Capítulo III Bis, del Título Cuarto de la Ley Federal del Trabajo; para lo cual el patrón se obliga a organizar permanentemente, la capacitación a través de cursos de preparación para ascenso a puestos de mayor responsabilidad, incluyendo los de puestos de confianza que formen parte del grupo cuarto de la Cláusula 3 de este contrato, de Actualización y Adiestramiento, de conformidad con los planes y programas, que de común acuerdo se elaboren, con base en el Reglamento para la Capacitación en Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, y que como Anexo 3 forma parte de este contrato.

ANEXO NUMERO 3. – DE LOS INSTRUCTORES

Artículo Noveno. De acuerdo con el sindicato, el patrón impartirá en forma permanente cursos teórico - prácticos de capacitación, por conducto de instructores, que pueden ser trabajadores de planta o instructores que proporcione el Instituto Mexicano del Petróleo, de acuerdo con los Convenios relativos que Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios tienen suscritos con dicho Instituto, ó a través de personas morales o físicas que para ese efecto se designe.

De acuerdo con la sección o delegación respectiva, los trabajadores cuyos servicios se utilicen en actividades de instrucción, serán comisionados por Petróleos Mexicanos u Organismos Subsidiarios internamente, ó al Instituto Mexicano del Petróleo según convengan a las partes, para desempeñar esta actividad, en su Centro de Trabajo o en aquél donde sean requeridos sus servicios; asimismo, conservarán sus derechos dentro de los escalafones a los que pertenezca, otorgándoseles las promociones que tuvieren derecho durante su comisión.

A los trabajadores seleccionados como instructores a tiempo completo, independientemente de que sean sustituidos a sus puestos, les serán cubiertos el 100% de sus salarios ordinarios, así como las percepciones que tengan asignadas en forma normal por concepto de tiempo de arrastre; adicionalmente, el importe del promedio diario de tiempo extra ocasional o dobles generados en los últimos tres meses anteriores al inicio del curso. Tratándose de trabajadores de marina, barcasas y plataformas marinas, éstos recibirán además de las percepciones que por concepto de viáticos y alimentación tengan asignadas normalmente.

Asimismo y en forma adicional se les proporcionará una compensación económica, con base en lo que establece el procedimiento para comisionar personal como instructor de capacitación.

De acuerdo a las necesidades de capacitación, Petróleos Mexicanos u Organismos Subsidiarios, habilitarán trabajadores jubilados, para que funjan como instructores internos en las diferentes especialidades, para tal efecto se les brindará una compensación económica incluyendo viáticos cuando por motivo del servicio se tenga que trasladar fuera de su Centro de Trabajo.

DE LOS CURSOS Y ESPECIALIDADES ARTICULO DECIMO.

Las partes convienen en que la capacitación a los trabajadores sindicalizados se imparta en las especialidades siguientes:

1. Técnicas y procedimientos de instrumentos de control y electrónica.
2. Mecánica de piso.
3. Máquinas - herramientas.
4. Mecánica de combustión interna (gasolina, diesel y gas).
5. Soldadura y metalización.
6. Electricidad.
7. Pailería, cordería y hojalatería.
8. Tubería.
9. Técnicas de mantenimiento de equipos de cómputo y procesos de teleinformática.
10. Albañilería.
11. Pintura.
12. Topografía.
13. Carpintería.
14. Refrigeración.
15. Artesanías para construcción.
16. Técnicas de proyectos y diseño y su aplicación (tubería, electricidad, estructuras, mecánica, cartografía, geología, etc).
17. Instalación operación y mantenimiento de equipos y dispositivos de telecomunicaciones.
18. Técnicas y procedimientos en trabajos de marina de altura y fluvial.
19. Técnicas y procedimientos de laboratorio.
20. Técnicas de operación de plantas (proceso, servicios auxiliares, compresoras, etc.).
21. Técnicas y procedimientos en trabajos de perforación terrestre, lacustre, plataformas, y/o barcasas, reparación y terminación y mantenimiento de pozos productores.
22. Operación de equipos de cómputo.
23. Operación de equipo pesado y semipesado.
24. Técnicas y procedimientos de hospital.
25. Técnicas de seguridad e higiene industrial.
26. Técnicas y procedimientos de manejo de materiales.
27. Dibujo técnico industrial (tuberías, geodesia, geología, etc.).
28. Técnicas y procedimientos de oficina (archivo, redacción, y correspondencia).
29. Técnicas y procedimientos en enfermería.
30. Técnicas y procedimientos de contabilidad.
31. Administración.

Los cursos que integren el Programa Institucional de Capacitación deberán obedecer a necesidades reales y específicas, con objetivos concretos y medurables, observando los procedimientos de medidas de seguridad e higiene industrial, inherentes a cada puesto.

ANEXO 6

CUESTIONARIOS APLICADOS

CUESTIONARIO 1

ENCUESTA DE COMPETITIVIDAD Y POSICIONAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA DE LA GERENCIA REGIÓN ZONA CENTRO

Presentación:

En la Gerencia Región Centro de la Dirección Ejecutiva de Capacitación¹ del Instituto Mexicano del Petróleo; es nuestro deseo brindarles soluciones integrales en Capacitación y Consultoría, en Desarrollo Humano y Organizacional, por lo que consideramos necesario conocer su valiosa opinión y expectativas de los servicios siguientes:

- ◆ Programas de Capacitación contractual, profesional, directiva y de alta especialidad.
- ◆ Consultoría en Desarrollo Humano y Organizacional.
- ◆ Capitalización de la experiencia profesional.
- ◆ Servicios Académicos.

Su colaboración nos permitirá reorientarnos y desarrollar acciones que permitan incrementar nuestra efectividad y mejorar la competitividad de nuestros servicios.

Instrucciones :

A continuación se plantean una serie de preguntas que se encuentran agrupadas en los cuatro servicios antes mencionados.

Algunas de ellas cuentan con opciones, seleccione una o más de la (s) que a su juicio corresponda (n), y posteriormente conteste de acuerdo a su opinión las preguntas que se le plantean.

Finalmente proporcione sus sugerencias al respecto. De antemano le damos las gracias por el tiempo y atención que dedica a la presente.

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN ESPECIALIZADA ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL Y DIRECTIVA

1.- ¿Actualmente tiene contratados servicios de capacitación y/o consultoría con el IMP?

SI PARCIALMENTE SOLO CAPACITACIÓN NO

¿Por qué? _____

2.- Si su respuesta es negativa seleccione alguna (s) de las siguientes opciones:

Tiene otros proveedores externos para capacitación

¹ Dirección Ejecutiva de Capacitación. Órgano de la actual Estructura Organizacional del IMP

- Tiene otros proveedores externos para consultoría
- Hay restricciones para su contratación
- Otros (Especifique) _____

3. ¿Qué tipo de capacitación le interesa que proporcione el IMP?

- Capacitación de alta especialidad en competencias técnicas petroleras
- Actualización profesional y directiva
- Programa de Inglés Técnico en especialidades Petroleras
- Otros (Especifique) _____

4. ¿De acuerdo a su experiencia califique del 1 al 10 al IMP en las siguientes áreas:

- Diagnóstico de necesidades. _____
- Diseño de programas. _____
- Selección de proveedores. _____
- Materiales didácticos y audiovisuales. _____
- Infraestructura y equipo. _____
- Supervisión y logística. _____
- Evaluación de resultados. _____
- Impacto en el desempeño laboral. _____
- Otros (Especifique) _____

5. ¿Cómo considera la posición del IMP con el actual sistema de precios en relación con otros proveedores?

- Se da mismo trato que a otros proveedores
- Se ha formalizado la relación de trabajo
- Ha perdido su ventaja competitiva
- Otros (Especifique) _____

6. De acuerdo a su experiencia ¿Cómo percibe los precios del IMP en los programas de capacitación en general?

- Similares a la competencia Más altos Más bajos
- Otros (Especifique) _____

7. Con relación a los cursos de alta especialidad como considera los precios?

- Similares a la competencia Más altos Más bajos
- Otros (Especifique) _____

SERVICIOS DE CONSULTORÍA

8. ¿Utiliza usted este tipo de servicio en procesos de Desarrollo Humano y Organizacional?

SI NO

¿Por qué? _____

9. ¿Indique en qué áreas le interesaría implantar un proceso de consultoría?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Diagnóstico de Desarrollo Organizacional | <input type="checkbox"/> Programa de Carrera |
| <input type="checkbox"/> Planes de Carrera | <input type="checkbox"/> Programas Integrales de Capacitación |
| <input type="checkbox"/> Detección de Necesidades | <input type="checkbox"/> Evaluación de la Capacitación |
| <input type="checkbox"/> Evaluación del Desempeño | <input type="checkbox"/> Perfiles de puesto |
| <input type="checkbox"/> Diagnóstico de Clima Laboral | <input type="checkbox"/> Certificación de Competencias Laborales |
| <input type="checkbox"/> Elaboración de Procedimientos de Trabajo | |
| <input type="checkbox"/> Otros (Especifique) | |
- _____

10. Si su respuesta es negativa, seleccione las siguientes opciones:

- Por desconocimiento
 No lo considero necesario
 No se cuenta con recursos para implantarlo
 No se cuenta con un proveedor confiable
 No es política de la organización
 Hay limitación por la regulación de la Ley
 Otros (Especifique) _____

11 ¿Que tipo de proveedor elegiría para estos servicios de consultoría?

- INTERNO IMP EXTERNO EXTERNO OTROS
 NACIONAL EXTRANJERO

¿Por qué? : _____

12. ¿Cómo considera los precios del IMP en proyectos de Consultoría ?

- BAJOS ALTOS COMPETITIVOS NO LOS CONOCE

CAPITALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

13. ¿Le interesa que el IMP le apoye con sus Especialistas Técnicos e Investigadores para el desarrollo de proyectos específicos?

- Estoy seguro que si
 Creo que sí
 Estoy seguro que no
 Creo que no

14. ¿En qué áreas estratégicas considera necesarios estos servicios?

- Informática Perforación

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Protección Ambiental | <input type="checkbox"/> Producción |
| <input type="checkbox"/> Seguridad Industrial | <input type="checkbox"/> Exploración |
| <input type="checkbox"/> Sistemas de control | <input type="checkbox"/> Operación de Plantas |
| <input type="checkbox"/> Mantenimiento | <input type="checkbox"/> Otros (Especifique) _____ |
| <input type="checkbox"/> Ingeniería | |

15. ¿ Consideraría incluir en el Convenio No. 2924 la implantación de estos servicios?
 SI NO

¿Por qué? : _____

SERVICIOS ACADÉMICOS DE APOYO A LA CAPACITACION

16. ¿Hablando de servicios académicos (antes Administración y Operación de Centros) considera conveniente que el IMP siga proporcionando estos servicios?
 SI NO

¿Por qué? : _____

17. Para usted cuáles serían las áreas más importantes que se deben agregar o mejorar?

18. ¿Cómo considera los Servicios Académicos de Apoyo a la Capacitación a través del IMP?

- Aulas _____
 Mobiliario _____
 Equipo _____
 Servicio de café _____

19. ¿Cómo considera las instalaciones del Centro IMP - Oficinas Centrales?

- Agradables Funcionales Aceptables No aceptables

SUGERENCIAS

20. Desde su punto de vista, ¿Cuáles serían las 5 características más importantes que debe poseer un proveedor de servicios de capacitación y/o consultoría?

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Prestigio/Status | <input type="checkbox"/> Presentación | <input type="checkbox"/> Experiencia en Pemex |
| <input type="checkbox"/> Costos | <input type="checkbox"/> Oportuno | <input type="checkbox"/> Personal calificado |
| <input type="checkbox"/> Confidencialidad | <input type="checkbox"/> Actualizado | <input type="checkbox"/> Infraestructura Moderna |
| <input type="checkbox"/> Confiable | <input type="checkbox"/> Otros (Especifique) _____ | |

21. ¿Qué sugeriría al IMP para mejorar la competitividad de sus servicios?

22. De su presupuesto qué porcentaje se destina al IMP en cuanto a:

- Capacitación _____
 Consultoría _____
 Servicios Académicos _____
 Nombre: _____
 Cargo: _____
 Dependencia: _____

Firma

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

CUESTIONARIO 2
EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN POR EL PARTICIPANTE

Nombre:		Ficha:		
Subsidiaria:		Gerencia:		
Antigüedad:		Edad:		
Grado máximo de estudios:		Extensión:		
Nombre del curso:		Instructor:		
Para incrementar la calidad de la capacitación nos es muy valiosa su opinión. Por favor responda marcando el recuadro que más se acerque a su respuesta.	ESTOY SEGURO QUE NO	CREO QUE NO	CREO QUE SÍ	ESTOY SEGURO QUE SÍ
¿ Se cumplió con el objetivo del curso ?				
2. ¿ Fue clara la exposición y dominio de los temas por el instructor ?				
3. ¿ Le interesaría que los instructores IMP estuvieran certificados ?				
4. ¿ La calidad de los instructores IMP es comparable con otras instituciones en las que ha participado ?				
5. ¿ Le ayudarán los conocimientos y experiencias adquiridos durante el curso para el mejor desempeño de su trabajo ?				
6. ¿ Fueron adecuadas las instalaciones (mobiliario, iluminación, ventilación, capacidad y limpieza) ?				
7. ¿ Se dispuso del material y equipos didácticos necesarios con oportunidad ?				
8. ¿ Considera que las actuales instalaciones del IMP son comparables con otras instituciones de capacitación ?				
9. ¿ Le pareció de buena calidad el manual en cuanto a contenido, ilustración, fotocopiado y presentación ?				
10. ¿ Fue de su agrado el paquete escolar (block, pluma, carpeta, etc.) ?				
11. ¿ Considera buena la atención del personal del IMP ?				
12. ¿ Creé que el IMP ha mejorado sus servicios ?				
13. ¿ Asistiría a otro curso organizado por el IMP ?				
14. ¿ Se han tomado en cuenta sus sugerencias y/o quejas ?				
15. ¿ El coordinador del IMP supervisó con frecuencia el desarrollo del curso ?				
¿ Qué sugerencias aportaría para que el IMP mejore sus servicios ?				

BIBLIOGRAFÍA

1. Rodríguez Estrada Mauro y Ramírez Buendía Patricia. "Administración de la Capacitación". México. Edit. Mc Graw Hill. Serie Capacitación Efectiva. 1990.
2. Reza Trosino J. Carlos. "El Administrador de la Capacitación". México. Editorial Panorama. 1995.
3. Siliceo Alfonso. "Capacitación y Desarrollo de Personal". México. Editorial Limusa. 1976.
4. Mc Beath Gordon. "Organización y Planeación de Recursos Humanos". México. Editorial Logos Consorcio. 1981.
5. Sampieri Hernández Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar. "Metodología de la Investigación". Segunda Edición. México. Editorial Mc Graw Hill. 1998.
6. Camp C. Robert. "Benchmarking". México. Editorial Panorama. 1993.
7. E.H. Shein. "Consultoría de Procesos". Bogotá. Editorial Fondo Educativo Latinoamericano. 1975.
8. Chiavenato Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración". Cuarta edición. Colombia. Editorial Mc Graw Hill. 1995.
9. Zikmund G. William. "Investigación de Mercados". México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. 1998.
10. Kotler Philip. "Dirección de Mercadotecnia". Octava edición. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. 1996
11. Brown W. Steven. "13 Errores Fatales en que Incurren los Gerentes". Colombia. Editorial Norma. 1986.
12. E. Papalia Diane y Wendkos Olds Sally; "Desarrollo Humano". Sexta edición. Colombia. Editorial Mc Graw Hill. 1990
13. Phillips J. Jack, "Training Evaluation and Measurement Methods" Londres. Editorial Gulf. 1991.
14. Rotwell J. William y Kazanas C. H. "Human Resource Development. A Strategy Approach" Edición Revisada. Estados Unidos. Editorial HRD. 1994.
15. Piskburg M. George. "The ASTD Handbook of Instructional Technology". Estados Unidos. Editorial Mc Graw Hill. 1993.
16. Steiner A. George. "Planeación Estratégica". México. Editorial CECSA. 1983
17. Koontz Harold y O Donnel Cyril. "Curso de Administración Moderna". Sexta edición. México. Editorial Mc Graw Hill. 1979

18. Kast E. Fremont y Rosenzweig James E. "Administración en las Organizaciones": Un enfoque de sistemas. México. Editorial Mc Graw Hill. 1986.
19. Bourdieu Pierre, Chamboredon Jean Claude y Passeron Jean Claude. "El Oficio de Sociólogo". México, 21ª edición. Editorial Siglo XXI. 1999
20. Blake R. Robert y Mouton Jane. "Consultoría". Addison- Wesley Publishing Company: Reading, Mass., 1976
21. Argyris, C. "Interventions Theory and Method". Ch. 1-2 Reading. Addison – Wesley. 1970. *
22. French, W.L. and Bell, C.H. Jr. "Organization Development". Englewood Cliffs, Prentice Hall. 1973 *
23. Margulies, N. and Wallace, J. "Organizational Change-Techniques and applications". Glenview, 111., Scott, Foresman. 1973. *
24. Carranza Palacios J. Antonio. "Administración: Un enfoque Integral". Editorial Limusa. México. 1986
25. Rodil Urrego Florencio y Mendoza Trejo Francisco. "Conceptos Fundamentales sobre la Organización". Edit. Trillas. México 1979
26. Ackoff L. Russel. "Planificación de la Empresa del Futuro". Edit. Limusa. México 1997.
27. Deal E. Terrence y Kennedy Allan. "Culturas Corporativas". Ritos y rituales de la vida organizacional. Edit. Fondo Educativo Interamericano. México 1986.
28. Rothery Brian. "ISO 9000". Edit. Panorama 2da Edición. México 1994
29. K. Fordyce y Weil Raymond. "Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos". Edit. Fondo Educativo Interamericano. 1976.
30. Castanyer Figueras Francesc. "La Capacitación Permanente en la Empresa". Edit. Alaomega/marcombo. 1999

* Traducidos al Español

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso del Servicio de Capacitación	23
Figura 2. Niveles del Proceso de Capacitación	24
Figura 3. Estructura Organizacional del IMP	27
Figura 4. Centros de Trabajo de la Región Centro	39
Figura 5. Estructura Organizacional Región Centro	40
Figura 6. Facturación de la Unidad de Negocios	41
Figura 7. Facturación por Línea de Producto 1999-2006	42
Figura 8. Comportamiento Operativo y de Facturación 1995-2006 de la Región Centro	42
Figura 9. Facturación de la Región Centro por Línea de Producto 1999-2006	43
Figura 10. Participación en la Facturación por Subsidiaria de la Región Centro Durante 2002	43
Figura 11. Posicionamiento Estratégico de la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro	48
Figura 12. Posicionamiento Estratégico de la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro	48
Figura 13. Servicios Actuales que ofrece la Gerencia de Atención a Clientes de la Región Centro	57
Figura 14. Estructura Organizacional de PG y PB	57
Figura 15. Principales Empresas con Consultorías en PG y PB	58
Figura 16. Diagrama de Nivel 1 del Proceso de Capacitación	62
Figura 17. Diagrama del Nivel 2 del Proceso de Capacitación	63
Figura 18. Tabla de Descripciones de los Subprocesos de nivel 2	64
Figura 19. Entradas y salidas de los subprocesos de nivel 2	66
Figura 20. Diagrama de nivel 3. Elaborar programas, Eventos y/o proyectos	67
Figura 21. Tabla de Descripción de los procesos de nivel 3	67
Figura 22. Elaborar programas, eventos y/o proyectos de nivel 3	68
Figura 23. Contratar instructores y adquirir materiales. Nivel 3	69
Figura 24. Tabla de Descripción de procesos de nivel 3	69
Figura 25. Contratar instructores y adquirir materiales nivel 3	70
Figura 26. Coordinar logística de los eventos de nivel 3	70
Figura 27. Tabla de Descripción de procesos de nivel 3	70
Figura 28. Coordinar la logística de los eventos. Entradas y salidas	71
Figura 29. Controlar los programas y supervisar los eventos de nivel 3	72
Figura 30. Tabla de Descripción de los procesos de nivel 3	72
Figura 31. Controlar los programas y coordinar los eventos. Entradas y salidas	73
Figura 32. Evaluación y cierre. Nivel 3	73
Figura 33. Tabla de descripción de los subprocesos. Nivel 3	73
Figura 34. Entradas y salidas de los subprocesos de nivel 3	74
Figura 35. Diagrama de inter-relación de los subprocesos de nivel 3	74
Figura 36. Flujo de riesgos de las intervenciones	95
Figura 37. Enfoque Sistémico	99
Figura 38. Sistema de clasificación de clientes	103
Figura 39. Proceso "Proporcionar soluciones de consultoría en Desarrollo Organizacional y Humano	128
Figura 40. Diagrama del "Proporcionar soluciones de consultoría	129
Figura 41. Tabla de Descripción de los procesos de nivel 2 del proceso de consultoría	130
Figura 42. Diagrama del proceso de conceptualización de la solución	131

Figura 43	Tabla de Descripción del Proceso de Conceptualización de la Solución	131
Figura 44	Diagrama del proceso de diseño y planificación de la solución	132
Figura 45	Tabla de Descripción del Proceso de Diseño y Planificación de la Solución	132
Figura 46	Diagrama del proceso de desarrollo de la solución	133
Figura 47	Tabla de Descripción del Proceso de Desarrollo de la Solución	133
Figura 48	Diagrama del proceso de evaluar y cerrar la solución.	134
Figura 49	Tabla de Descripción del Proceso de Evaluar y Cerrar la Solución	134

GLOSARIO DE TÉRMINOS Y CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA CAPACITACIÓN.

Jesús Carlos Reza Trosino en su Libro "*EL ABC DEL ADMINISTRADOR DE LA CAPACITACIÓN*", presenta un prontuario de capacitación e ideas afines que es importante tomar en cuenta para clarificar los conceptos más comunes en la materia de este trabajo, destacando los siguientes:

Actualización. Acción destinada a poner al día los conocimientos y las destrezas de los trabajadores, como consecuencia de los cambios tecnológicos surgidos en su puesto de trabajo, UCECA.

Adiestramiento. Acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o a perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el propósito de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo. Se relaciona con área psicomotriz.

Andragogía. Educación o enseñanza de adultos. Disciplina pedagógica que se encarga de la educación de adultos.

Aprendizaje. Modificación habitual y relativamente permanente del comportamiento de las personas, ocurre como resultado de un proceso de adquisición o captura de conocimientos.

Aprendizaje, teorías. Conductistas: están basadas en el estímulo-respuesta. El facilitador decide "qué y cómo" hacer con el grupo, el participante es solo un recipiente a llenar de conocimientos, tiene que ser condicionado para responder correctamente a los estímulos. Se les conoce también como mecanicistas.

Cognoscitivas: están basadas en la introspección, en hacer que el cerebro trabaje con ideas críticas o de juicio, se dirige hacia el planteamiento de problemas y la toma de decisiones. El facilitador provoca en los participantes la inquietud por resolver problemas. Se les conoce también como racionales, al estar basadas en la capacidad de razonamiento.

Humanistas: el aprendizaje se obtiene a través de la dirección muy estrecha del facilitador. Debe facilitarse la libertad en los educandos para lograr su aprendizaje. El aprendizaje es relevante o significativo, la gente capta aquello que le es "útil", le dice algo y puede poner en práctica.

Áreas del Aprendizaje. El aprendizaje influye sobre distintas manifestaciones del comportamiento humano, éstas son:

Área cognoscitiva: comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad, tales como: atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión.

Área afectiva: comprende al conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar a favor o en contra de personas, hechos y estructuras, dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo.

Área psicomotriz: comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas; es decir, actividades que realiza un individuo que aunque dependen de procesos cognoscitivos, son físicamente observables.

Aula. Recinto destinado para el aprendizaje de un conjunto de personas.

Calidad. Satisfacer las necesidades del consumidor.

Calidad. Es cualquier cosa que el cliente necesite y quiera, es lo que el cliente desea y necesita, Edwards Deming.

Calidad.- Es cumplir con los requisitos de un cliente desde la primera vez, siempre, Phillip Crosby. Grado en que los bienes o servicios sirven exitosamente a los propósitos del consumidor, Joseph M. Juran.

Calidad.- Total es un proceso democrático para tomar decisiones, realizado por un grupo de personas que deciden trabajar juntas y que mediante el uso de un lenguaje común y la utilización de una metodología sencilla, orientan sus esfuerzos a hacer las cosas cada día mejor, Acle Tomassini.

Calificación. Valor que se asigna a un conjunto de conocimientos, habilidades o actitudes que un trabajador o estudiante demuestran poseer acerca de las funciones de su puesto de trabajo o del dominio de algún conocimiento.

Capacitación. Acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las aptitudes de una persona, con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo. Se relaciona con el área cognoscitiva.

Capacitación para actualización. Acciones tendientes a proporcionar capacitación y adiestramiento a trabajadores, que ya han sido sujetos a un proceso de enseñanza-aprendizaje, pero que los conocimientos adquiridos y las funciones desarrolladas en su área de trabajo han sido rebasadas por el avance tecnológico y científico, o por cambios en la estructura orgánica de la empresa, NAFIN.

Capacitación para especialización o perfeccionamiento. Acciones tendientes a proporcionar capacitación y adiestramiento a trabajadores calificados o altamente calificados, pero que requieren conocimientos específicos sobre algunas actividades que se lleven a cabo en su puesto de trabajo, NAFIN.

Carta Descriptiva. Es el documento que, basado en un objetivo terminal y una serie de objetivos intermedios, sugiere las actividades instruccionales a seguir para alcanzarlos con efectividad. Es una guía flexible que puede ajustarse a las necesidades concretas de cada grupo e instructor en particular. Se compone de: objetivo genérico y específico; la desagregación del objetivo en términos de módulos, temas y subtemas; actividades de aprendizaje a realizar; apoyos didácticos; instrumentos de evaluación que se aplicarán; y, tiempo empleado total para el curso y parcial para el alcance de cada uno de los objetivos específicos. La carta descriptiva es un plan de estudio que presenta una visión general y sintética del curso/evento de instrucción de que se trate.

Comisión mixta de capacitación. Es el organismo colegiado bipartito y paritario, integrado por la organización y el sindicato a través de sus representantes, encargado de

vigilar y evaluar la instrumentación y operación de los sistemas y procedimientos que se implanten en la empresa, para la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Competencia. Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad, (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) Agosto 1997).

Comunicación Medios de, Materiales Audiovisuales o Ayudas para la Enseñanza. Son los instrumentos de apoyo que le facilitan al instructor el proceso de enseñanza-aprendizaje, los básicos son: rotafolios, acetatos, películas, pizarrón, filminas, transparencias.

Conocimiento. Conjunto de datos o principios que conforman el saber humano.

Conocimientos Teóricos ó Académicos.- Es el conjunto de principios e información que el trabajador ha adquirido a través del sistema educativo formal y no formal, requeridos para desempeñar un puesto de trabajo.

Conocimientos Prácticos.- Es el conjunto de datos, información y principios que el trabajador posee acerca de un puesto de trabajo, por motivo de su desempeño en él.

Constancia de habilidades laborales. Documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acredita el haber llevado y aprobado un curso de capacitación LFT. La constancia tendrá carácter terminal.

Contenido Temático. Agrupación de conceptos, teorías, hipótesis, definiciones, elementos teóricos y prácticos, marcos de referencia y/o metodologías, cuya interrelación constituye un área específica del conocimiento.

Control. Medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes, Maddock. El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado, George R. Terry. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente, Henry Fayol. Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan, Koontz y O'Donell.

Creatividad. Combinación de formas existentes en nuevas formas o la toma de elementos pertenecientes a patrones viejos, sintetizándolos en nuevos.

Creatividad, facultad de encontrar nuevas combinaciones y sistemas originales, partiendo de informaciones ya conocidas.

Cuestionario. Es una modalidad de la entrevista, instrumento impreso, se ahorra tiempo en su aplicación, y si esta bien elaborado, su procedimiento y análisis son relativamente sencillos. Su penetración es amplia ya que su alcance abarca a mayor cantidad de personas, sin embargo limita la capacidad de expresión del entrevistado.

Curriculum ó Currículo. Es un plan que norma y conduce, explícitamente un proceso concreto y determinado de enseñanza-aprendizaje que se desarrolla en una institución educativa, Arnaz. **Curriculum.-** Es la suma de experiencias que vive el educando en la escuela o también a un plan estructurado de experiencias escolares, Nervi.

Curso. Conjunto de actividades didácticas que se desarrollan con base en un programa de capacitación y adiestramiento delimitado en tiempo y recursos determinados. STPS. Conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje cuya finalidad es que los participantes adquieran nuevos conocimientos, desarrollen habilidades o modifiquen actitudes, tendientes a mejorar su desempeño en el puesto de trabajo.

Curso estructurado. Evento en donde se utilizan técnicas tradicionales de educación.

Cursos, eventos, actividades de capacitación. Algunas formas de clasificación pueden ser:

- Dirección Gerencial
- Especialización Técnica
- Informática
- Humanístico
- Mejoramiento continuo
- Idiomas
- Eventos Especiales
- Educación Media
- Cursos Externos
- Becas
- Diplomados y Especialidades
- Calidad y Productividad

Desarrollo. Acción tendiente a integrar al individuo en su entorno socio-laboral, con el propósito de que comprenda las características de la empresa, los procesos internos y externos de comunicación, etc. Progreso integral del individuo debido al aprendizaje que obtiene al adaptarse al medio, UCECA.

Desarrollo Organizacional. Es un esfuerzo:

- a). Planeado
- b). Que cubre a la Organización
- c). Administrado desde la alta Dirección
- d). Que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante
- e). La Intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta. Beckhard

Didáctica. Rama de la educación que se encarga de los procesos de enseñanza.

Diploma. Documento que acredita la asistencia o participación de un individuo en algún evento de enseñanza-aprendizaje.

Educación. Proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, por medio del cual un individuo o grupo de ellos van adquiriendo un repertorio tal de conocimientos que les hace posible su supervivencia en la sociedad y en el medio ambiente que los rodea.

Educación formal. Proceso de enseñanza-aprendizaje, estructurado y sistematizado, que le proporciona al individuo, los elementos teóricos para comprender su entorno, facilitándole así, un adecuado desenvolvimiento en su vida cotidiana.

Educación no formal. Proceso de enseñanza-aprendizaje, sistemático y desligado del sistema educativo nacional y dependiente del entorno sociolaboral en donde se desenvuelve un individuo.

Empresa. Es la unidad productiva o de servicio que se constituye por aspectos prácticos o legales, se integra con recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos, José Antonio Fernández Arena.

Enseñanza abierta. Consiste en conducir el aprendizaje mediante formas no escolarizadas o tradicionales. Su característica principal reside en el empleo de materiales didácticos autoadministrables y la aplicación de instrumentos de autoevaluación.

Enseñanza-aprendizaje, proceso. Conjunto de actividades tendientes a desarrollar y/o perfeccionar hábitos, actitudes, aptitudes y conocimientos de una persona o grupo de ellas, con el afán de mejorar o perfeccionar su comportamiento en su medio ambiente social para hacer más efectivo su desempeño laboral.

Encuesta. Obtención de información a través de la aplicación individual o grupal de un instrumento, cuestionario o guía. El encuestador suministra el instrumento y el encuestado lo requisita de conformidad con los lineamientos contenidos en un instructivo.

Entrevista. Es un interrogatorio realizado por un miembro del grupo a un especialista o experto en algún tema o actividad de enseñanza-aprendizaje. Entrevista, es un interrogatorio cara a cara, que permite conocer por medio de un diálogo directo, información relacionada con un aspecto específico.

Evaluación. Actividad sistemática y continua, integrada dentro del proceso educativo, que tiene por objeto proporcionar la máxima información para mejorar este proceso, reajustando sus objetivos, revisando planes y programa, métodos y recursos, y facilitando la máxima ayuda y orientación a los alumnos, Diccionario de las Ciencias de la Educación.

Evaluación, características. La evaluación debe ser: objetiva, metódica, completa, ha de ser permanente, un proceso continuo y sistemático, debe ser útil, ser factible, ética y exacta.

Evaluación en el Aula. Evaluación formativa.- Se realiza durante el proceso enseñanza-aprendizaje, su propósito es para detectar deficiencias o desviaciones de los objetivos de aprendizaje. Sus principales funciones son: retroalimentar al capacitando y al instructor con relación al proceso de capacitación. Enseñarle al instructor la situación grupal e individual de sus participantes, para decidir caminos tendientes a mejorar el proceso.

Evaluación sumativa.- Se lleva a cabo al finalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Su objetivo principal consiste en verificar que los participantes hayan alcanzado los objetivos instruccionales clave.

Evaluación previa o diagnóstica.- Se realiza al inicio del proceso de enseñanza-aprendizaje. Permite verificar el verdadero nivel de conocimiento de los participantes con relación al tema a tratar.

Evento. Actividad de enseñanza-aprendizaje de duración mínima y de ejecución normalmente unitaria, UCECA.

Formación profesional. Todo proceso de obtención de conocimientos y desarrollo de aptitudes, que permitan la preparación integral del hombre para una vida activa, productiva y satisfactoria, así como para un eficiente desempeño en cualquier nivel de calidad y responsabilidad, y una participación consciente en la vida social, económica y cultural.

Grupo. Conjunto de personas que establecen una relación que los lleva a unir sus esfuerzos para alcanzar objetivos o propósitos comunes, aceptando algunas normas o reglas de funcionamiento que son generales y obligatorias para todos.

Guía del participante. Es un documento que describe cada una de las actividades que los entrenandos realizarán para alcanzar los objetivos instruccionales.

Habilidad. Conocimiento o destreza necesarios para ejecutar las tareas propias de una ocupación.

Institución capacitadora, o Institución o Escuela de capacitación y adiestramiento. STPS, 1979 es la entidad que cuenta con instalaciones, mobiliario, equipo, personal docente y programas de capacitación y adiestramiento entre otros y que está autorizada para impartir capacitación y adiestramiento. STPS, 1984.

Instrucción. Proceso educativo estructurado y sistematizado. En la transmisión de conocimientos, habilidades y/o aptitudes de un emisor a un receptor.

Instructor. Es la persona física que tiene los conocimientos técnicos y pedagógicos suficientes para preparar y formar a una o más personas en el desempeño de tareas relativas a un puesto de trabajo. Es el agente y actor principal en el proceso de capacitación y adiestramiento al interior de las empresas, STPS, 1981.

Instructor externo de institución capacitadora. STPS, 1979; STPS, 1984; STPS, 1979.

Instructor externo independiente. es la persona física autorizada par impartir en forma independiente programas de capacitación y adiestramiento, STPS, 1984.

Instructor interno. Es la persona física, que teniendo el carácter de patrón o trabajador en los términos de la Ley Federal del Trabajo y dentro de la jornada de trabajo, imparte capacitación y adiestramiento a trabajadores que ocupen puestos de trabajo de los cuales posee conocimientos y experiencia, y de acuerdo al plan y programas específicos de la empresa, autorizado y registrado por la Secretaría del Trabajo, o del plan común al que esté integrado el centro de trabajo en el que labora, STPS, 1984.

Manual. Documento impreso que contiene información, diagramas e ilustraciones acerca de alguna actividad. Es el conjunto de elementos que indican caminos a seguir y la manera de hacer las cosas.

Manual del participante. Son el conjunto de notas, información, conceptos, datos, definiciones, teorías, etc., imprescindibles para comprender los contenidos del curso/evento de que se trate.

Manuales del Participante. Son medios de comunicación de gran ayuda, auxilian al instructor y al participante para consultas durante el curso y posteriormente en caso de dudas.

Material Audiovisual. Medios de comunicación dirigidos hacia las percepciones auditivas y visuales. Ejemplos: proyectores de cine y diapositivas, acetatos, cuerpos opacos y microcomputadoras, circuitos cerrados de T.V., audioconferencias, videocasetes, C.D. room y láser, entre otros.

Material de Apoyo. Objetos empleados para facilitar la realización del proceso educativo. Ejemplos: maquetas, simuladores, equipos reales, artículos de papelería, cartulinas, restiradores, tarjetas, maquinaria, etc.

Material Didáctico. Medios complementarios del conocimiento transmitido a través de alguna acción educativa. Ejemplos: textos, lecturas, manuales del participante, instructivo y exámenes.

Norma Técnica de Competencia Laboral. Conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que son aplicados al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo, (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) Agosto 1997).

Objetivos de Capacitación.

- a) Dotar a la empresa de recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo.
- b) Desarrollar un sentimiento de responsabilidad hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- c) Lograr el perfeccionamiento de los ejecutivos y empleados para el desempeño de sus puestos actuales y futuros.
- d) Mantener permanentemente actualizados a los ejecutivos y empleados de la empresa frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen.
- e) Lograr cambios comportamentales con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización.
- f) Coadyuvar al alcance de la misión y objetivos de la empresa, ALIDE.

La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como, proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- III. Prevenir riesgos de trabajo.
- IV. Incrementar la productividad y
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador, Ley Federal del Trabajo.

Objetivos instruccionales. Objetivos generales, son enunciados que muestran las conductas que se esperan de los participantes al concluir un curso/evento de capacitación.

Objetivos particulares o intermedios, se desprenden de un objetivo general, son un grupo de especificaciones que muestran los comportamientos a alcanzar, por medio del análisis de un tema o unidad.

Objetivos específicos u operacionales, emanan de los objetivos particulares y se relaciona con los contenidos temáticos unitarios o mínimos de una unidad de aprendizaje.

Pedagogía. Rama de la educación que estudia las técnicas y métodos para efectuar el proceso educativo.

Plan de capacitación y adiestramiento. Conjunto de actividades de capacitación y adiestramiento referidas a cada una de las áreas ocupacionales que integran a una empresa determinada y que agrupadas conforman un sistema general por rama o actividad económica. STPS, 1984.

Plan general de capacitación y adiestramiento. Es la estrategia global que en la materia se establece en la empresa.

Programa. Presentación ordenada y sistematizada de las actividades de instrucción que satisfacen las necesidades de capacitación y adiestramiento en un determinado puesto de trabajo. STPS, 1984.

Recursos para la capacitación. Son los elementos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para llevar a cabo los procesos de la capacitación.

Seminario. Es un reducido grupo de personas que dirigen su esfuerzo hacia la tarea de investigar y estudiar intensamente un tema determinado, recurriendo a fuentes de información originales y diversas y reuniéndose en sesiones de trabajo, correctamente planeadas. También se le conoce como investigación bibliográfica, investigación práctica o seminario de investigación.

Servicio. Es todo el conjunto de esfuerzos, destinados a proporcionar bienes y/o servicios satisfactorios para el cliente o consumidor, dándoles un trato afable antes, durante y después de la venta, logrado su satisfacción plena, que redundará en una imagen positiva para la empresa.

Simposio. Grupo de especialistas o conocedores de un tema, que exponen sucesivamente diferentes aspectos, puntos de vista o enfoques acerca del mismo, ante un grupo o auditorio.

Sistema. Es un "todo" organizado o complejo. Un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario. Bertalanffy

Taller. Recinto destinado al aprendizaje de alguna actividad psicomotriz, normalmente está equipado con aparatos, equipos maquinaria.

Tema. Conjunto de conceptos, definiciones, información e ideas que integran una parte específica de un curso/evento.

Alfonso Siliceo en su libro "*Capacitación y Desarrollo de Personal*" describe los siguientes conceptos:

- **El Adiestramiento.** Se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.
- **La Capacitación.** Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general.
- **El Desarrollo.** Significa el progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/EG/2003

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Rodolfo Govea Mena**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones) toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité de Nombramiento de Jurado del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez	Presidente
M. en C. Hugo Ciceri Silvenses	Vocal
Dra. María Elena Acosta Velasco	Vocal
M.A. Alejandro Mendoza Martínez	Vocal
Dra. María de Lourdes Alvarez Medina	Secretario
M.A. Laura Cervantes Benavides	Suplente
Dr. Porfirio Mendizábal Cruz	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad. Universitaria, D.F., 18 de agosto del 2003.

El Coordinador del Programa.

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN