



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

LOS BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN EN CALIDAD PARA LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA, CASO ESPECÍFICO: LA SECRETARÍA DE ENERGÍA.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL

PRESENTA:
ARTURO NERIA SÁNCHEZ

DIRECTORA DE TESIS: MTA. ELIZABETH BAUTISTA LÓPEZ



MÉXICO, D.F.

2002



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 Dios por otorgarme el fruto de la vida.

*A mi madre por su gran esfuerzo y dedicación todos estos años,
con mi infinita gratitud y
reconocimiento a su arrojo, entrega y valentía a la vida.*

*A...
ya saben quienes son, compartimos juntos las diferentes experiencias de la vida
y de todo corazón deseo que así continué, gracias por escucharme.*

*Mi reconocimiento especial a quienes contribuyen a la formación de nuevas generaciones,
brindando su dedicación y creyendo en el valor intelectual del hombre.*

*"Desapruebo lo que dices, pero defendería hasta la
muerte tu derecho de decirlo".*

François Marie Arouet (Voltaire).

	Página
Introducción	2
Objetivos e hipótesis de La Investigación	6
Modelo De Intervención	13
 CAPITULO UNO	
1.1. El Trabajo Social Institucional	14
1.1.1. Factores Externos	16
1.1.1.1 Programa De Modernización De La Administrativa Pública (PROMAP)	16
1.1.1.2 Evolución Orgánica De La Secretaría De Energía	18
1.1.2. Factores Internos	22
1.1.2.1. Antecedentes	22
1.1.2.2 La Capacitación En Calidad En La Secretaría De Energía	23
1.1.2.3. Proceso Metodológico De La Intervención	27
1.1.2.3.1. La Calidad	29
1.1.2.3.2. El Enfoque Al Cliente	31
1.1.2.3.3. Prevención	32
1.1.2.3.4. Planeación	33
1.1.2.3.5. Medición	33
1.1.2.3.6. Pensamiento Sistémico	34
1.1.2.3.7. Trabajo En Equipo	34
1.1.2.3.8. Mejora Continua	35
 CAPITULO DOS	
2.1. Introducción	36
2.2. Teoría general de sistemas	37
2.2.1. Enfoque sistémico de las instituciones públicas	40
2.2.1.1. Externo	40
2.2.1.2. Interno	40
2.3. La planeación estratégica	41
2.3.1. Misión	43
2.3.2. Visión	44
2.3.3. Objetivos estratégicos	44
2.3.4. El Análisis foda	45
2.3.5. Estrategias	46
2.3.6. Análisis foda	48

CAPITULO TRES

3.1. Introducción	51
3.2. La evaluación	52
3.3. La capacitación	60
3.4. Metodología de evaluación	63
3.4.1. Periodo de aplicación	64
3.4.2. Universo poblacional	64
3.4.3. Escala de calificaciones	61
3.4.4. Elaboración de instrumentos	65
3.4.4.1. Cuestionario de opinión (participantes)	65
3.4.4.2. Guía de entrevista (jefe del participante)	66
3.4.4.3. Registro observacional	66
3.4.3.3.1. Metodología del registro observacional	67
3.4.3.3.2. Lista de observaciones	67
3.4.5. Medición del impacto	68
3.4.6. Interpretación de la información	68
3.4.7. Resultados de evaluación	69
3.4.7.1. Análisis de evaluación	69
3.4.7.2. Resultados de evaluación	70
3.4.8. Proceso administrativo	70
3.4.8.1. Acuerdos iniciales	70
3.4.8.2. Carta y cuestionario	70
3.4.8.3. Entrevistas con los jefes	71
3.4.8.3. Entrega de resultados	71

CAPITULO CUATRO

4.1. Impacto del programa de calidad 1999	73
4.2.1. Alcance de objetivos	74
4.2.2. Valor de la mejoría de la calidad e impacto	80
4.2.3. Impacto alcanzado en las diferentes áreas	81
4.2.4. Impacto logrado por edades	83
4.2.5. Reporte de entrevistas	84
4.2.6. Registro observacional	85
4.2.6.1. Alcance de objetivos	85
4.2.6.2. Impacto por edades	91
4.2.6.3. Impacto por áreas	92
4.2.7. Conclusiones y observaciones	93
4.2.7.1. Mandos medios	94
4.2.7.2. Nivel operativo	96

CAPITULO CINCO

5.1. Programa institucional de capacitación (PIC)	98
5.2. Antecedentes	99
5.2.1. Sistema institucional de capacitación	99
5.2.2. Objetivos	100
5.2.3. Detección de necesidades de capacitación	100
5.2.3.1. Método	101
5.2.3.2. Objetivos de la dnc	102
5.2.3.2.1. General	102
5.2.3.2.2. Particulares	102
5.2.3.2.3. Estrategias	102
5.2.4. Dnc basado en competencias laborales	103
5.2.4.1. Introducción	103
5.2.4.2. Antecedentes	104
5.2.4.3. Objetivo de la dnc basado en competencias laborales	105
5.2.4.4. Método	105
5.2.4.5. Técnica	106
5.2.4.6. Instrumento	106
5.2.4. Programación	107
5.3. Plan general de capacitación	108
5.4. Resultados	111
Conclusiones	113
Bibliografía	118
Hemerografía	121
Anexos	
A.- Cuestionario de opinión (para el participante)	123
B.- Guía e entrevista (jefe del participante)	124
C.- Guía de observación (mandos medios)	125
C.- Guía de observación (nivel operativo)	126
D.- Instrumento para el levantamiento de funciones	127

INTRODUCCIÓN

Como es del dominio público, actualmente las instituciones de gobierno atraviesan por graves críticas hacia su funcionalidad y su compromiso de actuación social y debido a ello es que surge ya no solo a nivel local, sino mundial, el interés por la reconstrucción de estos sistemas de la Administración Pública.

El generar, desarrollar, implementar y más aun, contar con instituciones públicas con un correcto funcionamiento y transparencia en su operación, dentro de los diversos entornos de comercio que hoy en día se desarrollan, representa para estos diversos escenarios la confianza necesaria para poder invertir y buscar con ello el desarrollo de sus intereses personales. Ajeno a esta situación también existe la responsabilidad de estas instituciones por convertirse en los engranes perfectos que requiere una sociedad para su correcto funcionamiento, y visto políticamente, para generar la paz social requerida para garantizar su continuidad y presencia en el mundo.

Bajo estas razones nuestra sociedad no puede quedar exenta de tales necesidades y requerimientos, conllevando con ello una necesidad urgente de cubrir estas características y con ello poder estar a la "vanguardia" y dentro de los límites establecidos por el comercio y la política internacional. Siendo precisamente estas características las que generan la construcción de uno de los ejes básicos del presente trabajo.

La exposición de este planteamiento se basa en el principio del "tipo ideal" señalada en la teoría funcionalista de Weber (el tipo ideal) se obtiene mediante la acentuación unilateral de uno o varios puntos de vista y mediante la reunión de gran cantidad de fenómenos individuales, difusos y discretos, que pueden darse en mayor o menor número o bien faltar por completo, y que se suman a los puntos de vista unilateralmente acentuados a fin de formar un cuadro homogéneo de ideas.

Dicha exposición conlleva a la comprensión de la realidad desde una perspectiva del "relativismo o conocimiento mosaical"¹, en donde se fragmenta la realidad para su mejor comprensión y explicación.

En nuestro contexto socio-político, el surgimiento y la reproducción de nuestras instituciones encuentran su origen en los ideales revolucionarios de justicia e igualdad y al acto seguido de su "consumación" es que emergen; manteniendo su presencia a lo largo de nuestra historia contemporánea, sufriendo con ello constantes cambios tanto en su origen, composición como funcionalidad y adaptándose a la vez a los diversos contextos que se han estado presentando. Sin embargo algo ocurrió en su operación y este gran sistema o "brazo ejecutor del Estado" vio afectada su presencia dentro de la sociedad, observando características graves de ineficiencia de operación, como lo fueron.²

- Otorgamiento de servicios con retraso e inexactitud
- Ausencia de límites claros de la autoridad en su trato con los particulares, generando molestia, desconfianza y falta de credibilidad en las instituciones y más aun en los empleados que trabajan en ella.
- Ausencia de mecanismos de atención a las demandas y quejas de los ciudadanos (usuarios)
- Carencia de definición y difusión de estándares mínimos de calidad de los servicios.
- Corrupción.
- Ausencia de un sistema de vigilancia y control
- Ausencia de capacitación sistemática de los Recursos Humanos.

Como se puede apreciar la lista es extensa y marca graves errores que han sido arrastrados durante largos periodos de gobierno.

¹ Bravo, Víctor, "Teoría y realidad en Marx, Durkheim y Weber", Juan Pablos Editor, México, 1997, p.38

² Programa para la Modernización de la Administrativa Pública (PROMAP), México, 1995-2000 p.72

La mala operación de estas instituciones generó en la sociedad, una reacción en cadena de desconfianza y de falta de credibilidad en el sistema gobernante, violencia y rechazo, surgiendo así una necesidad urgente de dar respuesta y de revertir esta situación. Generando así un primer avance en su solución en el año de 1995 denominado "Programa General de Simplificación de la Administración Pública Federal" el cual observo ciertos logros, pero requirió de su continuidad, dando paso entonces a un segundo programa denominado "Programa de Modernización de la Administración Pública" (PROMAP), el cual plantea como objetivos generales los dos siguientes³:

- Transformar a la Administración Pública Federal en una organización eficaz, eficiente y con una cultura arraigada cultura de servicio para coadyuvar a satisfacer cabalmente las legítimas necesidades de la sociedad.
- Combatir la corrupción y la impunidad a través del impulso de acciones preventivas y de promoción, sin menoscabo del ejercicio firme, ágil y efectivo de acciones correctivas.

Como parte de estos compromisos realizados es que se da dentro de la Administración pública la implementación de una estrategia que permita lograr estos avances, dándosele suma importancia a la capacitación sistemática del personal, buscando con ello generar una conciencia y una cultura del servicio público, que logre así satisfacer las necesidades del público usuario, mas sin embargo para poder asegurar este desarrollo fue que se requirió la adopción de una filosofía del servicio, con resultados ya comprobados; a lo cual se implemento la filosofía de la calidad en el servicio, misma a la que ya dentro del proceso de capacitación se le denomino "Capacitación en Calidad".

Actualmente la necesidad de transformación de la Administración Pública, basada en esquemas de mayor eficiencia y calidad, comienza a tomar forma mediante

³ Ibidem p. 1

diversas denominaciones, como los son: Modernización Administrativa y la Reinversión del Gobierno.

Ambos conceptos integran dentro de su filosofía de origen la renovación del gobierno, es decir formalizar un compromiso de llevar a cabo el desarrollo de una nueva administración de los bienes nacionales, a través de también una óptima preparación de los empleados federales, formados en una "cultura de la calidad", con desarrollo de habilidades y de actitudes de servicio, de responsabilidad y de compromiso por su labor.

La integración de estas necesidades de servicio en nuestro país, se encuentran consideradas en el Plan Nacional de Desarrollo de la actual administración 1994-2000, originándose del mismo, el PROMAP que tuvo su origen en 1995.

La implementación de este Programa es ya una realidad en nuestra actualidad, y ha comenzado ya a observar algunos avances. Una característica más de su ejecución es que este programa ha comprometido su seguimiento hasta lograr las transformaciones planteadas y necesarias para un óptimo desarrollo de la Administración Pública.

Su continuidad se puede vislumbrar con el planteamiento político realizado por el actual presidente electo, Lic. Vicente Fox Quesada, en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 en donde en el capítulo cinco señala:

"...la creación de capital humano, la extensión de nuevas formas de acceso a la información, el estímulo para la autosuperación y la autogestión y el apoyo a las iniciativas de los particulares para el mejoramiento de los individuos y las familias".

Y en el punto 5.3.3 referente a lo objetivos rectores y estrategia, indica:

" a). Ofrecer a los jóvenes y adultos que no tuvieron o no culminaron la educación básica, la posibilidad de capacitación y educación para la vida y el trabajo que les permita aprovechar las oportunidades de desarrollo.

Dar una alta prioridad en las políticas sectoriales a la capacitación y educación para la vida y el trabajo de los adultos. Es indispensable que las personas que carecieron de oportunidades de estudio o que en la infancia y juventud no lograron culminar la educación básica, encuentren opciones formativas

adecuadas a sus necesidades. Este ámbito debe abarcar a los grupos de la población en rezago y extenderse a otros grupos sociales.

Impulsar, por medio del Consejo Nacional de Educación para la Vida y el Trabajo, que los instrumentos e instituciones que atienden la educación y la capacitación de los adultos se articulen hasta conformar un sistema nacional que ofrezca opciones para la educación durante toda la vida y para la capacitación, con base en el apoyo de las tecnologías modernas de información, aprendizaje y comunicación; que cuente con los instrumentos para facilitar a todos el tránsito entre los mundos del trabajo y la educación formal, y que reconozca los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos en uno o en otro".

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

El **objetivo general** planteado para el presente trabajo es el siguiente:

- Identificar la repercusión de la Capacitación en Calidad en la mejora de la calidad de atención del público usuario de la Secretaría de Energía.

Los **objetivos específicos** son:

- Evaluar el impacto de la capacitación en calidad.
- Conocer los beneficios directos de la capacitación en calidad dentro de la Secretaría de Energía.
- Identificar los beneficios directos de la capacitación en calidad, para el desempeño laboral de los trabajadores.

HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.

El correcto funcionamiento de una institución pública obtiene su efectividad, en el desarrollo de un adecuado proceso de capacitación de su personal, basado en el desarrollo de habilidades y actitudes de calidad en el servicio.

Partir de entender y de explicar lo que auténticamente es el trabajo social es comenzar un largo camino que quizá no contenga un fin ni una explicación definitiva dadas las condiciones históricas en las que se desarrollo y la falta de una matriz epistemológica, misma ausencia que lleva a que la profesión sea llevada a los aportes de otras disciplinas y tecnologías sociales, lo cual no se puede calificar como ilegítimo por si mismo; solo que al no tener definido completamente sus objetos-sujetos de investigación se torna mas difícil su legitimación con los demás dominios particulares o generales de la ciencia transdisciplinaria. Esta situación da pie a comprender una limitación existente que es el vacío conceptual activado por la práctica social, que puede entenderse entre su marco teórico o de referencia y su análisis situacional en vivienda, salud, seguridad, bienestar social, criminología, desarrollo urbano, desarrollo local, desarrollo eco sistémico, etc. siendo en consecuencia que no se logra "aterrizar en la realidad concreta".

Ante ello cabe la posibilidad real de obtener resultados deseables partiendo de una concepción, como estrategia, activada por elementos teóricos de las visiones sobre el mundo o la sociedad ideales, estas mismas requieren de ser interiorizadas en las practicas de la disciplina. Así implicadas en las categorías asumidas se encuentran el método y las técnicas de análisis de la realidad social, correspondiendo a estos la forma y contenido de la inclusión o exclusión de variables, elementos, momentos, etapas aspecto, factores o dimensiones del mundo conceptuado como real.

A la anterior determinación expuesta se presenta el siguiente trabajo como producto de una intervención profesional que rescata la experiencia obtenida así como el desarrollo de un modelo estratégico de intervención, basado en el análisis y desarrollo de variables existentes e interconectadas dentro de un sistema de trabajo específico como lo es el ámbito institucional de una dependencia del gobierno federal (Secretaría de Energía).

En el marco teórico se abordó el tipo ideal de Max Weber con el fin de comprender las relaciones de poder y de autoridad, entendiendo así que las oficinas se construyen en forma jerárquica y que su funcionamiento se da por reglas impersonales. Con ello se pretende dar la exposición de las relaciones presentes dentro de las instituciones (burocracias), de manera análoga se hace referencia a la teoría general de sistemas a fin de dar explicación de las interrelaciones manifiestas que se presentan en el quehacer cotidiano de las instituciones, para este caso específico el de la Secretaría de Energía, y los distintos procesos administrativos que se generan.

En enero del año 2000 me incorporo como trabajador a la Secretaría teniendo a cargo el proyecto de la "evaluación del impacto de la capacitación" brindada a los trabajadores de la institución, desarrollando entonces el proyecto de evaluación al programa de calidad ejecutado en el año inmediato anterior, ampliando e incorporándosele una innovación la cual consistió en la realización de un registro observacional que permitiera retroalimentar los conjuntos de evaluación ya existentes como lo eran la aplicación de cuestionarios de opinión a los participantes y la realización y aplicación de guía de entrevista dirigidas a los jefes de los participantes. Como resultado de la aplicación de estos instrumentos es que se obtuvo un informe integral que permitió otorgar una mayor confiabilidad como amplitud a la información registrada. La temporalidad del estudio comprendió del mes de enero al mes de diciembre del mismo año, limitándose únicamente a la evaluación del curso de capacitación en calidad 1999, debido a la alta prioridad que represento este curso para la Secretaría como una acción inmediata de apego al Programa para la Modernización de la Administración Pública (PROMAP) en ese momento, además del número de personal capacitado que fue de 280 participantes que representan un 28% del total del personal que labora en la Secretaría; el curso además se encontraba inserto en el Programa Institucional de Capacitación (PIC) en donde se comprenden otros mas.

La metodología utilizada consistió en la aplicación de tres distintos instrumentos de medición que permitieron recoger la información, su análisis y su sistematización, estos instrumentos fueron: cuestionario de opinión (dirigido únicamente a los participantes que asistieron al curso de calidad 1999), guías de entrevista (instrumento aplicado únicamente por los jefes directos de los participantes anteriormente señalados), dicho instrumento mantuvo como fin principal el cotejar la información proporcionada por los participantes y recoger diferentes opiniones, finalmente se llevo a cabo la aplicación de un registro observacional, en donde el evaluador aplicó guías observacionales únicamente a los participantes ya señalados dentro de sus espacios de trabajo así como dentro de la jornada laboral, la intención de esta aplicación fue el corroborar la correcta aplicación de los elementos desarrollados en la capacitación y detectar los puntos débiles de la formación (habilidades o actitudes no desarrolladas) a fin de reforzar el contenido y tiempos del curso de capacitación evaluado (calidad 1999) como el detectar necesidades de capacitación para la programación del programa institucional de capacitación del siguiente año (2000). Afortunadamente el trabajo se pudo realizar sin mayores obstáculos y las únicas limitantes que se presentaron fueron los tiempos ya que el proceso de evaluación contemplo 10 meses de duración y con ello el tiempo de entrega de resultados se demoró.

Una primera definición que se hace de la capacitación en la calidad se refiere al conjunto de acciones emprendidas para desarrollar habilidades y actitudes distintas en los trabajadores de una organización así como el brindarles conocimientos que les sirvan como herramientas del tipo teórico-conceptual para poder ejecutar las habilidades desarrolladas y poder cubrir las satisfacciones de los requisitos de los clientes, expresadas en términos de servicios diversos. Para el presente trabajo se ha abordado principalmente al teórico Kaoru Ishikawa por su referencia bibliografica y su definición de conceptos, además del énfasis puesto en su teoría sobre la participación de todos, desde los mas altos directivos hasta los empleados mas bajos. Otros teóricos de la calidad son: Joseph Juran, Kaoru Ishikawa, Phillip Crosby, Armand Feigenbaum, Genichi Taguchi.

El modelo expuesto a continuación parte del diseño de una matriz de intervención del trabajo social dentro de un proceso específico como lo es la Capacitación en Calidad dentro de la Secretaría; partiendo para ello del análisis particular de cada uno de los procedimientos administrativos que le conforman. En primera instancia se comprenden los factores externos de la institución como lo es el contexto institucional de la dependencia, es decir, su misión, visión, y origen social así como el proceso de modernización administrativa inmerso, para después partir a analizar los factores internos ya propios de la intervención, tales como lo son la capacitación del personal de la dependencia en sus orígenes, recursos iniciales así como apoyos interinstitucionales, la especialización de formación en calidad, los objetivos a perseguir a nivel institucional, y los conceptos claves de la calidad.

Los aportes que se pretenden otorgar con el presente trabajo son los de un modelo de intervención, sino único, si propio para la profesión, es decir el que se identifiquen y desarrollen las múltiples habilidades del profesional adquiridas durante su formación y que en diferentes ocasiones pueden no ser utilizadas en su totalidad ni con su completo potencial de cada una de ellas. El área de capacitación dentro de las organizaciones es un área estratégica que permite una amplia comunicación e interrelación con las distintas áreas, con el personal y con los altos mandos, incidiendo incluso en la toma de decisiones de los mismos; dicha interconexión permite que el trabajo social represente una excelente opción como profesión al frente de esta área debido a sus particulares experiencias y habilidades de intervención para la atención de casos, grupos y comunidad, esta última se extiende así hasta las familias de los trabajadores y el impacto social que mantienen este tipo de organizaciones (Administración Pública Federal).

En cada uno de los procesos del modelo la participación al frente del trabajador social permite que se mantenga una visión holística del proceso, es decir el profesional posee la habilidad de estudiar y comprender las partes involucradas dentro de esa específica realidad y otorga razón de ellos, registrando y

estudiándolos en un proceso de depuración y de análisis, nutriendo y actualizando con ello además sus conocimientos y formación.

De manera inicial en el primer capítulo se aborda el tema del trabajo social institucional, tema que por cierto resulta necesario señalar su escasa bibliografía, posteriormente se presentan los factores externos en torno a la Secretaría de Energía, es decir el contexto institucional que comprende una breve introducción al Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP), la evolución orgánica de la Secretaría; posteriormente se exponen los factores internos de la institución tales como los antecedentes directos de la necesidad de otorgar calidad a los servicios que se otorgan, la necesidad de su evaluación, el desarrollo del Sistema Institucional de Capacitación (SIC), señalando sus objetivos; la capacitación en calidad en la Secretaría y conceptos básicos de Calidad.

En el capítulo dos se otorga la exposición teórica de los elementos básicos que comprenden el funcionamiento institucional tales como la teoría general de sistemas, la planeación estratégica y el análisis de Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas (FODA) del área concretamente de capacitación.

En el capítulo tres se presenta conceptos básicos de la intervención como son: la evaluación y la capacitación así como también se expone la metodología de la evaluación, del registro observacional y la medición del impacto considerando la recopilación e interpretación de la información, su procesamiento, la entrega de los resultados (informe final) y el proceso administrativo que se utiliza.

En el capítulo cuatro se exponen los resultados obtenidos en la realización de la evaluación del impacto del curso de calidad otorgado en el año de 1999, diviendo dichos resultados en seis apartados correspondientes a: el alcance de los objetivos, el impacto alcanzado en las diferentes áreas, impacto logrado por edades, reporte de las guías de entrevista, registro observacional y las conclusiones y observaciones.

En el capítulo cinco se presenta el Programa Institucional de Capacitación (PIC) desarrollado como un producto final que expone el programa de trabajo anual, considerando los diferentes procesos involucrados en la capacitación, entre ellos el de la evaluación del impacto como un sistema que permite retroalimentar al Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación (DNC) y al proceso mismo de formación.

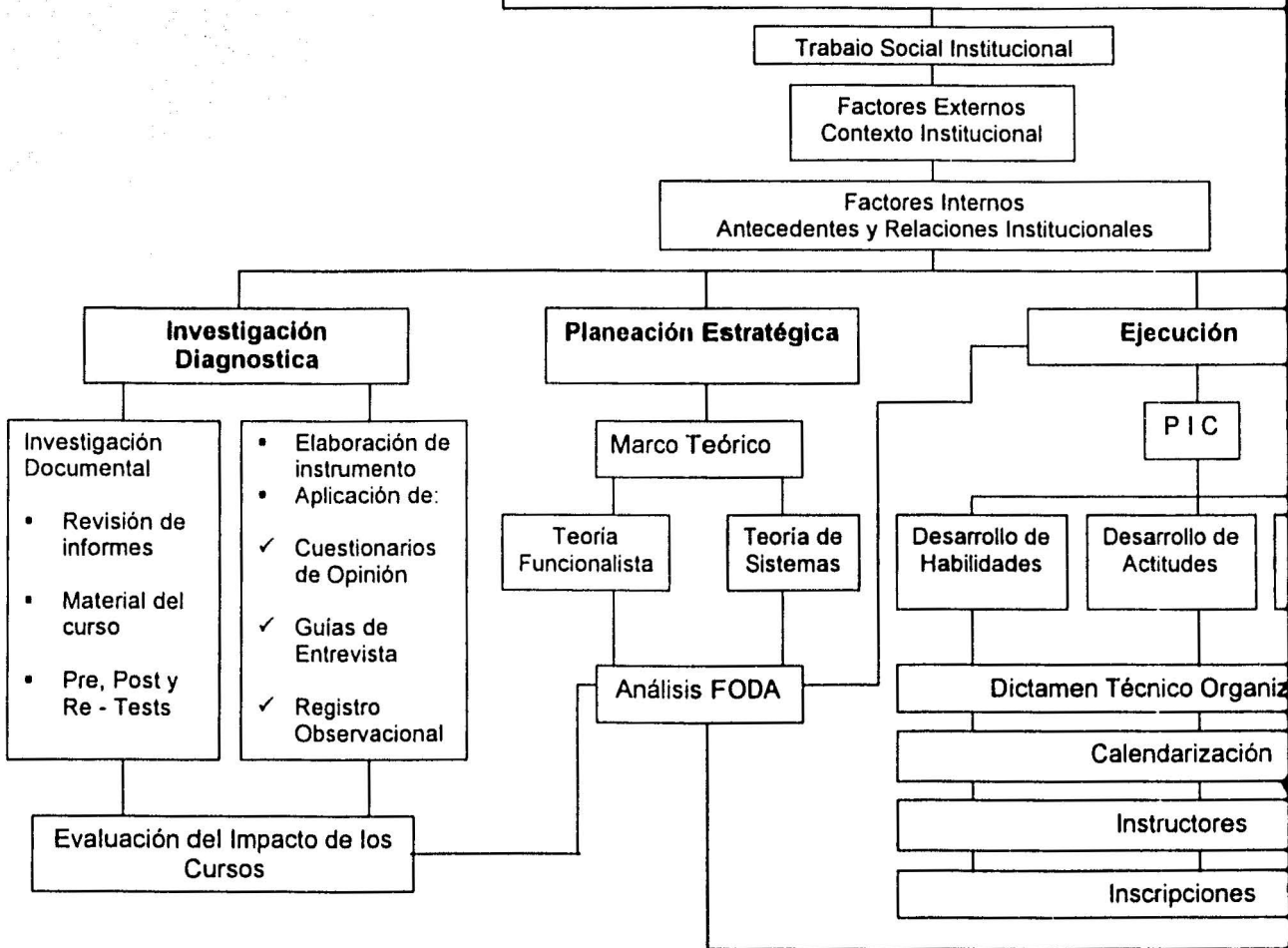
La hipótesis formulada fue aceptada ya que con los resultados obtenidos se observó una ubicación mayoritaria de los porcentajes dentro de los indicadores más altos como lo fueron "muy alto" y "alto", lo que representa una mejora en la calidad de los servicios prestados por parte de los trabajadores capacitados, observándose una mayor dedicación por la atención al cliente y un mayor compromiso por satisfacer sus necesidades; al mencionar clientes la referencia se hace comprendiendo a los usuarios tanto internos como externos, cabe señalar que por las características de las áreas es mayoritario el contacto que se tiene con clientes internos, de ahí que la hipótesis sea aceptada, ya que estos cambios permiten presenciar una mayor agilidad de procesos. Resulta importante mencionar que varios de los trabajadores de las áreas señalaron durante las "visitas" (registro observacional) que percibían un cambio en las relaciones interpersonales y de organización.

Con los resultados obtenidos fue posible detectar áreas de oportunidad para la intervención y el desarrollo futuro de programas de capacitación orientados principalmente a reforzar el clima organizacional dentro de las distintas áreas, principalmente la relación jefe-empleado, de comunicación entre las áreas y el personal, así como de identidad institucional con el fin de que los trabajadores se involucren mayormente con sus áreas de trabajo.

A continuación se expone el modelo propuesto y se espera pues que logre fungir como guía teórico-conceptual y metodológica del proceso de intervención.

PROCESO METODOLOGICO DE LA INTERVENCIÓN.

Matriz de Intervención de Trabajo Social en la Capacitación en Ca



Retroalimentación

CAPITULO 1

***PROPUESTA DE UN MODELO DE
INTERVENCIÓN DE TRABAJO SOCIAL EN
LA CAPACITACIÓN EN CALIDAD.***

1.1. EL TRABAJO SOCIAL INSTITUCIONAL.

Tratar el punto del trabajo social institucional es tarea no fácil, resulta importante señalar que la escasa bibliografía temática de trabajo social no aporta suficiente material respecto al tema, por lo cual aquí menciono elementos teóricos de juicio apoyados en ciertas referencias de otros autores.

"Las instituciones se presentan en el esquema funcionalista como conjunto de normas estructuradas en función de objetivos específicos". Así es como Vicente de Paula Faleiros⁴ define el papel de la Instituciones dentro de la sociedad, entendidas también como el conjunto de organizaciones de individuos con un fin común.

"Las instituciones simbolizan la continuidad, están ahí para garantizar la una posibilidad de construcción una sociedad, a ello resulta importante señalar que las instituciones no se pueden considerar como organismos alejados de la dinámica histórica, el paso de la historia les va señalando la necesidad de transformación y de cambio, los niveles de demanda de su calidad y eficiencia aumentan, su optimización se marca partiendo de la eficacia en su relación objetivo-medios y por la maximización entre la relación costos-objetivos, las crisis de recursos y las crisis de políticas propician el ambiente para estas modificaciones. La propia "modernización" de estas instituciones requiere de expertos que intervengan en estos problemas.

Dentro de esta dinámica de cambio, el trabajo social genera necesidades de transformación, buscando clarificar su objeto de intervención conforme las relaciones socio-políticas, se van dinamizando, identificando además la potencialidad de los individuos y su capacidad de organización cada vez más extraordinaria e independiente. Al respecto se menciona *"el desafío es un quehacer apoyado en el presente histórico, con ojos en el futuro, potenciado los gérmenes de lo*

⁴ Vicente de Paula Faleiros, "Trabajo Social e instituciones", Ed Humanitas, Argentina, 1986 p.35

nuevo que ya están presentes en la dinámica del proceso social⁵, en la plena identificación de esta realidad trabajo social abre su conocimiento e intervención hacia nuevas áreas. Siendo así como la profesión procura la innovación profesional de su campo.

Como parte de esta innovación y comprendiendo la necesidad de modernización de las instituciones, la cual implica también la "modernización" de sus profesionales y técnicos, el profesional se ve obligado a adoptar el conocimiento de innumerables estrategias de administración, planeamiento y análisis institucional, mismos que le ayudaran a mejorar su capacidad para ordenar recursos y elaborar medios eficaces que le permitan alcanzar los objetivos propuestos por las instituciones. Esta *"planificación y programación le permiten y obligan cada vez mas a llevar el control interno, transformando la disciplina en una cuestión de competencia de evaluación, de eficacia"*⁶.

La participación del trabajo social dentro de la institución debe ser la de comprender e interiorizar hacia si mismo el compromiso por reflejarse como el agente de cambio, de transformación y/o liberador de los individuos que conllevara con sus acciones, como la innovación, la creatividad, la apertura de espacios y el acercamiento directo con los actores sociales, la transformación social y la mejora de su dinámica; manteniendo la práctica de la educación como el medio mayormente privilegiado. Bien como *"la solución Durkhemiana para la anomia social es siempre una solución pedagógica"*⁷

⁵ <http://www.udec.cl/~ssrcv/articulos/contribuciones.htm>

⁶ Ibid.

⁷ Ibid.

1.1.1. FACTORES EXTERNOS.

CONTEXTO INSTITUCIONAL

1.1.1.1 Programa de Modernización de la Administrativa Pública (PROMAP).

El primer punto del presente capítulo se refiere al Programa de Modernización de la Administrativa Pública (PROMAP). Con el fin de poder enriquecer dicho tema, se observa necesario mencionar sus antecedentes que le dieron origen.

El antecedente directo del PROMAP se localiza en el desarrollo del Programa General de Simplificación de la Administración Pública Federal expedido por el ex Presidente Carlos Salinas de Gortari y publicado en el Diario Oficial de la Federación el 9 de febrero de 1989 (anteriormente también se había realizado una disposición oficial sobre esta materia publicada de igual manera el 8 de agosto de 1984). El principal objetivo por cumplir de este programa fue el de

*"desarrollar una Administración Pública capaz de responder con oportunidad y suficiencia a la creciente demanda de mejores servicios públicos y de otorgar una adecuada atención a la población usuaria."*⁸

apuntando como estrategia de acción la:

*"búsqueda permanente y ordenada de nuevas formas de hacer las cosas, modificando lo que no sirve, eliminando lo que obstruye y mejorando lo perfectible, con el propósito fundamental de servir lo mejor. El mejor servicio, el desempeño eficaz de las funciones del Estado, la confianza ciudadana ante una Administración Pública transparente, sin laberintos y sin corruptelas"*⁹

⁸ Vázquez Nava Ma Elena (coord.), "La Administración Pública Contemporánea en México", Ed. Fondo de Cultura Económica, segunda edición, México 1994, p-108

⁹ Ibid p 308

Una vez establecida la línea de trabajo a seguir y ya habiendo registrado avances, al término del gobierno del Presidente Salinas se dio continuidad a este programa, solo que ahora con se le denominó de distinta forma y se aterrizaron los objetivos de manera mas concreta. El señalamiento de aplicación de este programa (PROMAP) se ubica en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 decretado por el ex Presidente Ernesto Zedillo Ponce de León y publicado en mayo de 1996.

Los objetivos inmediatos fijados en el PROMAP son principalmente los siguientes:

- La Modernización de la Administración Pública.
- Eliminar la corrupción.

Sus subprogramas establecidos para alcanzar dichos objetivos se definieron de la siguiente manera:

- Participación ciudadana (contar con información que exprese la opinión del usuario respecto al servicio recibido)
- Descentralización (delegar y facultar a las personas y/o dependencias con responsabilidades acorde a los tiempos actuales)
- Medición y Evaluación de la Gestión Pública (medir todo trabajo y servicio de la Administración Pública Federal para controlar los procesos y generar compromisos retadores)
- Profesionalización del Servidor Público (proporcionar al servidor público de mejores herramientas; así como desarrollar en el más habilidades para mejorar su desempeño y elevar su imagen con los clientes)

Los criterios de aplicación se basan en brindar orientación al cliente y no al jefe como tan tradicionalmente se venía haciendo, obtener la satisfacción del usuario, informar y hacer participe al usuario, diseñar indicadores de impacto (rentabilidad social) y no de actividad, establecer estándares de calidad y de satisfacción, brindar orientación al cambio del sistema, analizar los procesos existentes a fin de simplificarlos y/o eliminar los innecesarios, realizar un análisis de costos de los servicios y finalmente ejercer estrategias de acción que incrementen la productividad laboral de los servidores públicos. Con estos pasos se identifica

entonces la necesidad de cambio del sistema existentes, haciéndose con ello la redefinición del enfoque, los procesos, las estructuras, el personal y las reglas del juego.

1.1.1.2. EVOLUCIÓN ORGANICA DE LA SECRETARÍA DE ENERGÍA.

SECRETARIA DE ENERGÍA, MINAS E INDUSTRIA PARAESTATAL.

Con fundamento en las reformas y adiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal aprobadas por el H. Congreso de la Unión el 29 de Diciembre de 1982, la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial se transforma en Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal (SEMIP), acción que formo parte del *proceso de modernización administrativa*, emprendida por el ejecutivo federal.

En la exposición de motivos de la iniciativa presidencial correspondiente, el ejecutivo federal consideró necesaria la delimitación facultativa en el área de energéticos, de la minería y la industria básica y estratégica, con objeto de lograr una competencia administrativa con mayor grado de especialización.

La nueva SEMIP transfirió a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial las funciones relacionadas con el fomento industrial, referentes a proteger y fomentar la industria nacional; compilar y ordenar las normas que regirían las concesiones, autorizaciones, licencias y permisos del sector industrial, proporcionar asesoría técnica a la iniciativa privada en el establecimiento de nuevas industrias de transformación, fomento y organización de la producción económica de las artes populares y de las industrias familiares; fomentar la agroindustria y la organización de sociedades cooperativas de producción industrial; intervenir en las sociedades, cámaras y asociaciones industriales, en materia de propiedad industrial y regulación de la inversión extranjera y la transferencia de tecnología, establecer y vigilar las normas y especificaciones industriales y finalmente organizar y patrocinar exposiciones, ferias y congresos de carácter industrial.

Lo anterior hizo necesario que la SEMIP reflejara con mayor precisión, a través de su Reglamento Interior, las atribuciones otorgadas que a continuación se mencionan:

- Poseer, vigilar, conservar y administrar los bienes de propiedad originaria, los que constituyan los recursos naturales no renovables, los del dominio público y los de uso común o encomendados a otras dependencias.
- Establecer, conducir y regular la política nacional en materia de minería, petróleo, electricidad, energía nuclear y petroquímica.
- Establecer y conducir la política nacional en materia de fertilizantes, en coordinación con las dependencias competentes.
- Formular la política nacional en materia siderúrgica, en coordinación con las dependencias competentes.
- Promover y en su caso, organizar la investigación técnico – industrial en materia de energía, siderúrgica, fertilizantes y recursos naturales no renovables.
- Conducir, coordinar, vigilar y evaluar las actividad de las entidades paraestatales que se agrupan en el sector.
- Organizar las entidades paraestatales coordinadas, agrupándolas en subsecretarías, ramas o grupos afines complementarios.
- Designar, de conformidad con las bases que determine el ejecutivo federal, a los integrantes de los órganos de gobierno de las entidades paraestatales bajo su coordinación, cuando esta designación corresponda al gobierno federal, así como presidir dichos órganos.
- Promover, establecer vigilar la operación de comités técnicos y de productividad en las entidades paraestatales bajo su coordinación.

En el transcurso de 1983, en las industrias del petróleo, eléctrica y minera del país, se buscó, con la participación de especialistas en la materia, incorporar la

tecnología nacional avanzada para sustituir las importaciones, y de este modo coadyuvar a mejorar la capacidad de autogestión en las entidades paraestatales.

A partir de estas consideraciones y de acuerdo con los objetivos establecidos para el sector industrial paraestatal, la organización de la Secretaría se orientó a consolidar una estructura que le permitiera un funcionamiento ágil y una mayor racionalización en la aplicación de los recursos que tenía bajo su responsabilidad.

SECRETARÍA DE ENERGÍA.

La Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal se transforma en Secretaría de Energía como resultado de la Reforma a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, propuesta por el ejecutivo federal y aprobada por el Congreso de la Unión, el 28 de diciembre de 1994.

En tal reforma y de conformidad con lo dispuesto en el artículo 33 de la misma Ley, la Secretaría de Energía adquiere un nuevo enfoque, desde el cual se le orienta a conducir la política energética del país, facultad que fortalece su papel como coordinadora del sector energía, al ejercer los derechos de la nación sobre los recursos no renovables: petróleo y demás hidrocarburos, petroquímica básica, minerales radiactivos, aprovechamiento de los combustibles nucleares para la generación de energía nuclear, así como el manejo óptimo de los recursos materiales que se requieren para generar, conducir, transformar, distribuir y abastecer la energía eléctrica que tenga por objeto la prestación del servicio público, con la finalidad de que estas funciones estratégicas las realice el Estado, promoviendo el desarrollo económico, en la función de administrar el patrimonio de la nación y preservar nuestra soberanía nacional.

Tales cambios en la orientación de la Secretaría son formalizados con la pública en el Diario Oficial de la Federación, el Reglamento Interior de la dependencia así

como también con el acuerdo mediante el cual se adscriben orgánicamente las unidades administrativas de la Secretaría de Energía.

Dicho reglamento establece que la Secretaría tendrá las siguientes atribuciones:

- Elaborar y aplicar programas sectoriales, regionales y especiales en materia de energéticos.
- Mantener actualizados los inventarios de recursos energéticos del país.
- Proponer los criterios y lineamientos de la política energética nacional.
- Promover la utilización racional de los recursos energéticos, y el ahorro y uso eficiente de energía.
- Fomentar la investigación científica y tecnológico para el desarrollo de fuentes alternas de energía y la formación de recursos humanos.
- Promover la participación de los particulares en el sector.
- Conducir la actividad de las entidades paraestatales del sector, bajo tres perspectivas: la primera se relaciona con aspecto de índole financiero; la segunda, con apoyo a operaciones productivas (industriales y comerciales); y de la tercera, en materia de seguridad y protección del ambiente.
- Realizar estudios y dictámenes de alta especialización técnica para otorgar concesiones, autorizaciones y permisos en la materia.

1.1.2. FACTORES INTERNOS.

ANTECEDENTES y RELACIONES INSTITUCIONALES

1.1.2.1. ANTECEDENTES.

El Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 (PROMAP), menciona que las dependencias y entidades deberán presentar y acordar con la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo y la SHCP un conjunto selecto de indicadores de desempeño, que permita a cada dependencia o entidad evaluar los resultados de su gestión en términos de la calidad y pertinencia de sus servicios; medir los efectos que sus acciones estén teniendo en la sociedad o en los beneficiarios a los que se orientan sus programas y asegurar que se de cumplimiento a los objetivos institucionales propuestos.

En ese sentido la Secretaría de Energía desarrolló el Sistema Institucional de Capacitación (SIC) para dar cumplimiento a lo que establece el PROMAP correspondiente al subprograma cuatro de Dignificación Profesionalización y Ética del Servidor Público, en donde se encuentra la acción denominada Actualización de Conocimientos y Habilidades, referente a la medición de resultados, la cual menciona que se deberá realizar un evaluación periódica mediante la opinión de los servidores, de acuerdo a la capacitación recibida.

OBJETIVOS DEL SIC.

- Conocer en qué medida se alcanzaron los objetivos propuestos al inicio de cada curso.
- Saber cual fue el tipo de impacto en las actitudes, habilidades y conocimientos.

- Saber mediante la observación de resultados cuales fueron los aprendizajes adquiridos, los avances logrados por los participantes, tanto personal como profesionalmente.
- Detectar otras necesidades de tecnología, metodología, y conocimientos de los participantes, de esta forma se conoce el desempeño laboral, después de poner en práctica los conocimientos adquiridos en dicho curso y saber si estos conocimientos le han permitido simplificar la fuerza en el trabajo.

1.1.2.2. LA CAPACITACIÓN EN CALIDAD EN LA SECRETARÍA DE ENERGÍA.

En 1994 la entonces Secretaría de Energía, Minas e Industrias Paraestatales se apoyaba para proporcionar capacitación en el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (ISSSTE), ya que no contaba con asignación presupuestal directa para estas actividades. La impartición de cursos se realizaba de acuerdo a las propuestas y programación de ese Instituto, sin realizar una detección de necesidades de capacitación de cada una de las unidades administrativas de la Secretaría. Aunado a ello, esta dependencia se encontraba en un proceso de reestructuración, desde sus atribuciones hasta su organización, por lo que el área encargada de la capacitación funcionaba como gestora de los cursos.

La poca capacitación que se impartía estaba enfocada a niveles medios y superiores, con un total abandono de la formación y actualización de los niveles operativos.

Se observaban, entre otras deficiencias, las siguientes:

- Baja productividad y racionalidad en el uso de los recursos asignados a este concepto.
- Cada área ejercía su propio presupuesto sin un marco y políticas institucionales en la materia.

- **No se contaba con una estructura orgánico-funcional adecuada para el área, ni con recursos humanos capacitados para desarrollar adecuadamente la función.**
- **Carencia de aulas, mobiliario y equipo para la capacitación.**
- **Presupuesto insuficiente antes las necesidades apremiantes de la Secretaría en materia de formación y actualización de recursos humanos.**
- **Se programaba una serie de cursos y el jefe inmediato superior seleccionaba en forma arbitraria aquellos a los que su subordinado debería de asistir sin una vinculación con las funciones y expectativas del servidor público.**

En 1994 la dependencia cambia de denominación a Secretaría de Energía y se reorientan sus atribuciones hacia la conducción de la política energética del país. En este contexto, se identifica a la capacitación como un factor indispensable para promover la efectividad y calidad de los recursos humanos, a través de su profesionalización y de un claro enfoque a la excelencia en el desempeño laboral, basado en una nueva cultura institucional orientada al servicio público con principios y valores que fomenten la productividad.

Fortalecimiento de la estructura organizacional del área de capacitación. En 1996 se crea la Dirección General de Recursos Humanos y adscrita a ésta, la Dirección de Capacitación y Servicios Sociales. De esta manera se da el primer paso para la implantación y operación del Sistema Institucional de Capacitación (SIC), así como otros esfuerzos orientados a mejorar la calidad de vida de los servidores públicos de la Secretaría.

Concentración del presupuesto. Se solicita un presupuesto específico para capacitación con la finalidad de cumplir con los esfuerzos ya previstos en la materia. Dicho presupuesto se asigna a la Dirección General de Recursos Humanos, para su ejercicio de manera integral.

Implantación del Centro de Capacitación en Calidad. Se consideró indispensable contar con una infraestructura física amplia y apropiada para

impartir los cursos y propiciar un ambiente adecuado para el aprendizaje. Por ello, se institucionalizó el Centro de Capacitación en Calidad en octubre de 1997, el cual cumple con las especificaciones técnicas y administrativas establecidas por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.

El Programa Institucional de Capacitación 1997, se sustentó en la aplicación del Censo de Recursos Humanos 1996, del cual se obtuvo el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), que permitió orientar la estrategia de la capacitación para el logro de objetivos y metas institucionales.

Dado que el programa de capacitación de 1997, se inició en el cuarto trimestre de ese año debido al cambio de administración y en 1998 el tamaño de la plantilla y gran parte del personal había variado, existió la necesidad de dar extensión y continuidad al proyecto iniciado en el año anterior aplicando los mismos objetivos para 1998.

En 1999 la capacitación se da sobre la plataforma que se estableció en 1998, dando continuidad a lo determinado por el Programa de Modernización de la Administración Pública con una visión definida hacia el cumplimiento de la misión de la dependencia, la capacitación se dirige a los servidores públicos de los tres niveles de la estructura de la Secretaría, Mandos Superiores, Mandos Medios y Personal Operativo; la programación se orientó hacia elevar sistemáticamente sus capacidades, aptitudes y pericia profesionales, que permita mejorar la gerencia pública en su actuación mediante el efecto positivo de las acciones de capacitación a través de sus resultados.

Para 1999, los cursos "Inducción a la Energía" y "Calidad" son considerados de carácter obligatorio, ya que están orientados a lograr identidad y a consolidar una ética de servicio.

Para la conformación del Programa Insitucional de Capacitación 1999, se logró la participación de las instituciones educativas de prestigio que avalan el contenido de los cursos, con lo que se otorga valor curricular a éstos en beneficio de la dependencia y de sus trabajadores.

Los objetivos planteados por el PIC fueron los siguientes:

Generales.

- Impulsar la efectividad y calidad en los recursos humanos a través de la profesionalización de sus servidores públicos.
- Obtener un enfoque hacia la excelencia en el desempeño laboral.
- Promover una nueva cultura insitucional enfocada al servicio público en principios éticos y valores que fomenten la productividad.
- Considerar a la capacitación como una estrategia insitucional para el logro de la misión y visión de la dependencia.
- Modificar actitudes y perfeccionar aptitudes de los recursos humanos.

Específicos.

- Mejorar la calidad y desempeño de los servidores públicos en la función pública.
- Mejorar el clima laboral y la calidad de vida en el trabajo
- Mantener la actualización técnica y especializada.
- Fortalecer la gerencia pública.
- Estimular el desarrollo de habilidades, pericia y actitudes para la toma de decisiones.

El Sistema Institucional de Capacitación (SIC) es un modelo a través del cual se planean, organizan, dirigen y evalúan las acciones de capacitación y los recursos destinados para el desarrollo de dichas actividades

El SIC se compone de tres módulos:

- Detección de necesidades de Capacitación, Programa Institucional de Capacitación y la Evaluación del impacto de la Capacitación; que proporciona información para conocer los resultados obtenidos en las acciones de capacitación desarrolladas que permiten tomar decisiones para mejorar el proceso de capacitación.
- La evaluación debe ser ubicada como módulo del proceso administrativo de la capacitación que compara la planeación con los resultados obtenidos, con la finalidad de medir la eficacia y la eficiencia del sistema, e identificar las causas que pueden afectar su correcto desarrollo.
- La evaluación consta de instrumentos de medición los cuales proporcionan puntajes y otros índices que pueden ser analizados estadísticamente, lo que hace posible manejar grupos de datos que permiten comparar resultados y establecer parámetros. Mediante los instrumentos se mide la efectividad de aplicación de los cursos de capacitación sobre las actividades laborales.

A continuación se presentan los antecedentes que dieron origen al proyecto

1.1.2.3. PROCESO METODOLÓGICO DE LA INTERVENCIÓN.

Como bien señala Mario Rubén Calarco:

"las instituciones no son entes aislados, sino que forman parte de un sistema global que es la sociedad, de la que reciben influencias y a la que a su vez van modificando. En consecuencia, una primera unidad de análisis sería confrontar las instituciones con el contexto social, en un tiempo y en circunstancias coyunturales determinadas... un segundo elemento a tener en cuenta es la vida interna

Institucional, lo que determinada la necesidad de conocer la organización, niveles de autoridad, marco normativo, etc.

Y un tercer elemento a retomar de esta propuesta es que entre las vertientes profesional e institucional, que se desarrollan paralelamente, no existe una comunicación así como un intercambio mutuo que permita el desarrollo de ambos, por lo que debe surgir una propuesta metodológica que en este caso puede ser la construcción de un modelo como una forma de profundizar en la realidad e instrumentar ejes sobre los que se apoye la intervención del trabajador social en el campo institucional.

Los antecedentes de la intervención del trabajo social en la capacitación en calidad parten de la tarea encomendada a un grupo de profesionales entre ellos el trabajador social con relación a la evaluación de la capacitación que se proporciona en la Secretaría de Energía.

De esta manera se lleva a cabo en un primer momento la evaluación de los cursos de capacitación tomados por el personal, lo que implicó un proceso de investigación diagnóstica que permitió conocer el impacto de los recursos en el nivel de conocimientos y desarrollo de habilidades, actitudes y aptitudes del personal de la SE y medir su desenvolvimiento en el área

Una vez conocidas las debilidades de la capacitación en calidad se propone en el marco de la planeación estratégica el análisis FODA cuyo marco teórico se apoya en la teoría funcionalista y la teoría de sistemas, la ejecución se da a través del Programa Institucional de Capacitación (PIC) cuyo objetivo primordial es orientar el proceso capacitador en la dependencia así como el de implementar el mismo, finalmente se realiza la evaluación a través de la aplicación directa de cuestionarios de opinión a los participantes involucrados en la formación, guías de entrevista a los jefes inmediatos de los participantes y la realización de un estudio de campo denominado registro observacional cuyo fin primordial es el registrar las actitudes denotadas para su posterior cotejo, concluyendo así el proceso con la realización de la sistematización de la información recabada y analizada.

1.1.2.3.1. LA CALIDAD.

De manera tradicional se ha encasillado la calidad como un concepto con una o varias definiciones; pero debido a que es un concepto amplio la mejor manera de comprenderlo es mediante el manejo de acciones que le ejemplifiquen como elementos necesarios para lograr una organización con calidad.

Es obvio que sin calidad, no es posible proporcionar servicios de primera categoría y que la organización debe estar actualizada con las mejoras técnicas para lograrlo.

Al no hacerlo se corren fuertes riesgos de ineficiencia y malos desempeños en perjuicio de los usuarios que se inconformaran, aumentando con ello los problemas de atención y de prestación de servicios.

Las principales líneas de ejecución en las que se basa la calidad son:¹⁰

1. Enfoque al cliente (escucharlo y utilizar su información para mejorar)
2. Trabajar para el cliente (no para el jefe, pirámide invertida)
3. Énfasis en las personas (no en el equipo)
4. Trabajo en equipo (consenso)
5. Autocontrol (cada quien controla sus procesos)
6. Enfoque a estudiar y mejorar los procesos (mas sencillos)
7. Cultura de la medición (estándares, indicadores)
8. Mejora continua (creatividad, cambio, ciclo deming)
9. Cultura de prevención (mejor prevenir que corregir)

Han sido diversas las transformaciones que el concepto de calidad ha sufrido, atravesando desde su primera generación "calidad por inspección", su segunda "aseguramiento de la calidad", tercera "proceso de calidad total", cuarta "proceso

¹⁰ SECODAM, "Conceptos Básicos de Calidad", septiembre, 1996, México P.3

de mejora continua de la calidad", quinta y sexta respectivamente las cuales se desarrollaran en sus principales características a continuación.¹¹

	Quinta Generación Reingeniería y Calidad Total	Sexta Generación Rearquitectura de la Organización.
Enfoque de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseño de los procesos de la organización. • De áreas a departamentos a procesos completos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseño completo de la empresa • Rompimiento de las estructuras del mercado.
Orientación de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a procesos completos hacia el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación directa y total al cliente.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Se establece la producción en masa diferenciada por el cliente (productos a la medida del cliente) 	<ul style="list-style-type: none"> • Los equipos de alto rendimiento diseñan los nuevos productos y servicios junto con los clientes y sus proveedores.
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Se rompe la estructura de los procesos fragmentados a los procesos completos (reingeniería) • La organización se desarrolla alrededor de los procesos clave 	<ul style="list-style-type: none"> • Las áreas de staff en su mayoría son excluidas de la empresa y se subcontratan. • Los procesos de la organización se desarrollan alrededor de los clientes.
Desarrollo humano y trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Se incrementa la motivación al 	<ul style="list-style-type: none"> • Los equipos autodirigidos pasan a

¹¹ Ibid p.p. 4-5

<p>en equipo</p>	<p>aumentar la capacitación y el sentido de pertenencia de cada colaborador.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La visión y los valores compartidos son el marco de referencia para la actuación de los colaboradores de la organización. 	<p>formar equipos de alto rendimiento al realizar las operaciones funcionales de staff y subcontratar servicios especiales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La motivación es elevada y la responsabilidad y el sentido de pertenencia se mantienen elevados. • La visión y los valores compartidos son el marco de referencia para la actuación del personal.
-------------------------	---	---

De las principales líneas o conceptos de calidad indicados con anterioridad se tratara en específico a continuación algunos de los mas importantes de ellos.

1.1.2.3.2. EL ENFOQUE AL CLIENTE.

El enfocarse al cliente se refiere a identificar las características con las que el cliente define la Calidad y hacer que los productos y servicios cumplan con estas.

Esto pareciera una actividad lógica y natural. Sin embargo se cometen comúnmente en nuestros días errores que resultan graves:

- Realizar las actividades olvidándose del para que y para quien se realizan.
- Se supone conocer las necesidades de los clientes pero se olvida preguntarle a ellos.

Cuando se diseña un producto o servicio, sin pensar en la necesidad del cliente, se pueden hacer cosas inútiles.

El término cliente es quien compra el producto, sin embargo se aplica también en las áreas de servicios, en la educación, en las organizaciones sociales, en la familia, en las dependencias gubernamentales, ... en cualquier actividad que un ser humano pueda realizar.

La concepción del término se ha extendido en su aplicación y actualmente se le considera:

"Cliente es aquél que solicita, utiliza o se beneficia con los productos, servicios o actividades que realiza una organización"¹².

1.1.2.3.3. PREVENCIÓN.

El concepto de Calidad Total implica abandonar por completo la costumbre de corregir (inspeccionar) y orientarse con firmeza a la Prevención.

El diseño de un producto o servicio implica elegir los métodos y procedimientos adecuados para cumplir las expectativas del cliente. Cuando un proceso está mal diseñado, aunque sea llevado a cabo de una forma perfecta no dará los resultados esperados.

El diseño de un producto o servicio implica.

- a) Conocer las expectativas del cliente
- b) Convertir estas expectativas en requisitos de Calidad
- c) Elegir los procedimientos que garanticen poder cumplir con esos requisitos.

¹² Ibid. P.17

En un ambiente de alta calidad, lo normal es hacer las cosas bien y el personal aprende haciendo las cosas correctas evitando errores y retrabajos. La calidad total se basa en la aplicación de métodos cuantitativos a través de la participación activa del personal, para planear, controlar y mejorar el trabajo.

1.1.2.3.4. PLANEACIÓN.

Planear es anticiparse al futuro por medio de acciones.

La misma permite mantener el control de una situación y estar preparados para disminuir la posibilidad de "imprevistos" que desvíen y atrasen el logro de los objetivos planeados. Una parte importante para ello consiste en la documentación de los planes o proyectos a realizar.

1.1.2.3.5. MEDICIÓN.

Esta tarea es permanente y convierte al concepto de medición de la calidad en el enlace para los demás conceptos elementales. El conocimiento constante de los resultados obtenidos (medición) permite tener elementos de retroalimentación para:

- I.- Tomar acciones que corrijan fallas en los servicios.
 - Tomar acciones que prevengan fallas en los servicios.
 - Tomar acciones que mantengan la calidad en los servicios.
 - Tomar acciones que mejoren la calidad de los servicios.
- II.- Reconocer y dar seguimientos de cumplimientos de metas y objetivos.
- III.- Monitorear la tendencia de mejoramiento de la calidad de los servicios y del sistema.

El concepto de medición en Calidad es fundamental para la planeación, el control y la prevención "lo que no se mide no se mejora".

En las dependencias también se pueden llevar a cabo mediciones de la satisfacción del cliente o la calidad del servicio que se esta proporcionando, por ejemplo:

- **Número de quejas**
- **Tiempo de atención a clientes**
- **Días de pago a proveedores**
- **Exactitud de inventarios**
- **Número de requisiciones atendidas**
- **Número de actas de nacimiento o de propiedad generados, etc.**

1.1.2.3.6. PENSAMIENTO SISTÉMICO.

El pensamiento sistémico es un enfoque bajo el cual se analizan los fenómenos que ocurren, desde el punto de vista de la teoría de sistemas. Este enfoque es muy útil por que contribuye a comprender mejor la realidad de las cosas y a tomar mejores decisiones para el logro de objetivos.

La teoría de sistemas permite analizar las cosas con un enfoque global, para tratar de ver todos los ángulos de una situación, entender mejor los fenómenos que ocurren y tomar decisiones mas acertadas para resolver situaciones o lograr nuestra metas.

1.1.2.3.7. TRABAJO EN EQUIPO.

El mejoramiento de la calidad y la Modernización de la Administración Pública requiere de la participación e involucramiento del personal de todos los niveles y en todas las dependencias gubernamentales, solo así es posible influir y dirigir a una Institución hacia este nuevo concepto.

Se requiere aprovechar la experiencia y el talento de las personas para impulsar el mejoramiento. El trabajar juntos y desarrollar a cada miembro de una organización permite estimular la creatividad y aplicar nuevas formas de hacer trabajo.

Los individuos y su interacción son dos ingredientes para lograr un buen trabajo de equipo.

1.1.2.3.8. MEJORA CONTINUA.

Actualmente la dinámica social que se vive se caracteriza por sus constantes cambios, por lo que estancarse en un medio que avanza significa retroceso, ante esta situación es lógico identificar que los usuarios o clientes cambian también, y sus necesidades y expectativas aumentan con el tiempo (los clientes se hacen cada vez mas exigentes).

Lo que se hizo ayer puede ya no ser adecuado para las necesidades y requerimientos de nuestros clientes hoy.

2.1. INTRODUCCIÓN.

La teoría sistémica es una teoría administrativa que retoma los aportes de las matemáticas, la cibernética y la teoría de sistemas. Define a la organización como una estructura autónoma con capacidad para comprender de manera objetiva sus interacciones y tomar las decisiones más adecuadas para la organización en su totalidad. Los recursos humanos conforman uno de los subsistemas de la estructura con capacidad de integridad y organización, que se caracteriza por influir y ser influido por su medio ambiente, procurando alcanzar un estado de equilibrio dinámico en ese medio.

Para esta teoría el entrenamiento se presenta como uno de los factores que contribuyen a mantener ese equilibrio al atender esos recursos humanos de la organización, y se dirigen a aquellas áreas de la organización donde se requiere solucionar un problema que obstaculiza el desarrollo de las operaciones e impiden lograr los objetivos propuestos.

Con ello el enfoque de sistemas permite observar la optimización y el aprovechamiento de los recursos con los cuenta una organización, permitiendo así de igual manera organizar los elementos que participan en el proceso.

CAPITULO 2

PLANEACIÓN ESTRATEGICA

2.2. TEORIA GENERAL DE SISTEMAS.

Como producto del engranaje social conformado por diversos grupos es que se generan relaciones de comunicación entre sí, dando lugar a sistemas socioculturales que en su conjunto conforman organizaciones formales, una de ellas y la que ocupa de manera primordial el presente trabajo es el de la "burocracia".

La burocracia al igual que otras instituciones mantiene entre si y para su correcto funcionamiento un alto nivel de integración de sus partes, controlando información y procesos para dar fin a sus objetivos definidos. Dicha organización da lugar a la teoría de la organización integrada dentro de lo que Von Bertalanffy¹³ denominó teoría general de los sistemas. De igual manera dentro de esta teoría se incluye la <<cibernética>> teoría en la cual el "nuevo mundo cibernético no le importa la gente sino los "sistemas": el hombre se vuelve reemplazable y gastable. La cibernética es una teoría de los sistemas de control basada en la comunicación (transferencia de información) entre sistema y medio circundante y dentro del sistema y en el control (retroalimentación) del funcionamiento del sistema en consideración al medio:

"Dentro de esta teoría el individuo se convierte cada vez más en una engranaje dominado por unos pocos guías privilegiados, mediocres y chanchulleros, que persiguen sus intereses privados tras la cortina de humo de las ideologías"¹⁴

perdiéndose en ello el valor al hombre y sus mas mínimos valores de ser: dignidad, respeto, reconocimiento, ascenso, etc. por lo que se hace necesario el conocimiento de las leyes de la sociedad humana, y en consecuencia una tecnología sociológica.

Con el fin de comprender de mejor manera las interrelaciones que se dan en las organizaciones, como en los grupos es que se retoman conceptos generados en

¹³ Ludwig Von Bertalanffy, "Teoría General de los Sistemas", Ed. F.C.E., México, 1976 p. 8

¹⁴ Ibid. p.9

la teoría del mencionado autor. Dichos conceptos comienzan con un proceder analítico que quiere decir que una entidad investigada es producto de partes unidas, a partir de las cuales se puede constituir o reconstituir. Las características constitutivas son las que dependen de las relaciones específicas que se dan dentro del complejo, para entender tales características tenemos, por tanto, que conocer no sólo las partes sino también las relaciones. Mismas que pueden ser comprendidas por medio de la:

"La ley de las dimensiones óptimas de las organizaciones" la cual indica que mientras mas crece una organización, más se alarga el camino para la comunicación, lo cual -y según la naturaleza de la organización- actúa como factor limitante y no permite a la organización crecer más allá de ciertas dimensiones críticas"¹⁵.

Este planteamiento abre así el punto de vista llamado organísmico el cual considera a los organismos como cosas organizadas asimilando así la teoría general de los sistemas la cual comprende la organización, el grupo y las interrelaciones entre individuos dentro de las mismas, como el complejo de componentes ínter actuantes, de conceptos característicos de totalidades organizadas, tales como interacción, suma, mecanización, centralización, competencia, finalidad, etc. y aplicarlos entonces a fenómenos concretos.

Algo muy similar realiza la ingeniería humana, la cual se ocupa de las capacidades, limitaciones fisiológicas y variabilidad de los seres humanos, incluyendo para su estudio bases de biomecánica, ingeniería psicológica, factores humanos, etc. en su arsenal.

Von Bertalanffy toma el mundo tal como lo hallamos, examina los varios sistemas que en él se dan y ofrece entonces enunciados acerca de las regularidades que se han hallado validas. Este método es esencialmente empírico. Considerar el

¹⁵ Ibid. p.17

conjunto de todos los sistemas concebibles y entonces reducir el conjunto a dimensiones más razonables.

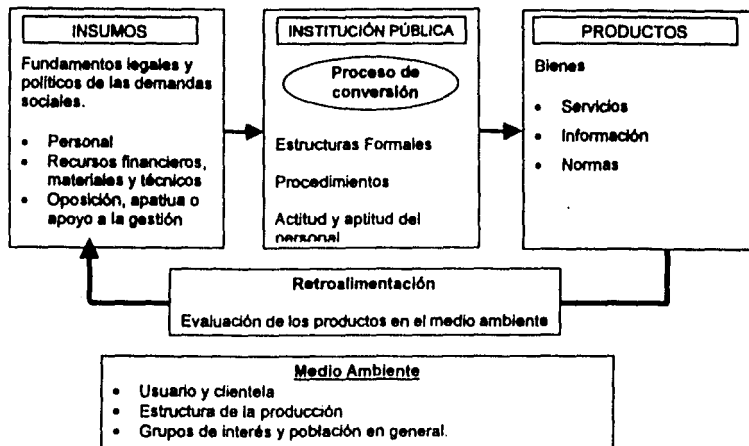
El sistema comienza con las partes separadas, y estas cambian luego hacia la formación de conexiones .

El modelo biológico de las organizaciones sociales –y aquí en particular, las organizaciones industriales- implica tomar como modelo el organismo viviente y los procesos y principios que regulan su crecimiento y desarrollo. Significa buscar procesos sometidos a la leyes en el crecimiento organizacional.

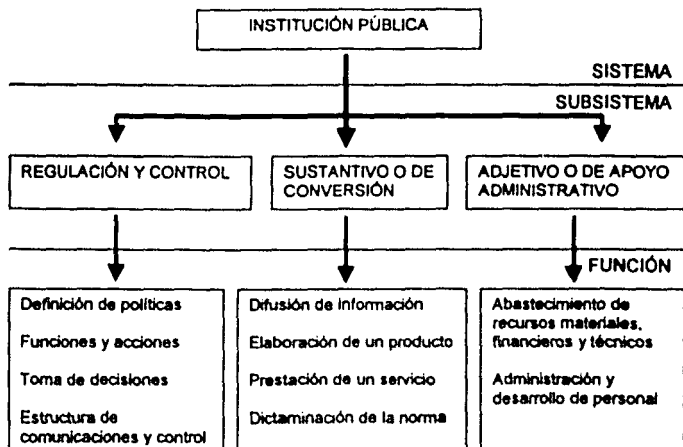
El organismo no es un sistema cerrado sino abierto. Se le denomina "cerrado" a un sistema sino entra ni sale de él materia; es "abierto" cuando hay importación y exportación de materia. El análisis de sistemas, por ejemplo de una empresa de negocios incluye hombres, maquinas, edificios, entrada de materia prima, salida de productos, valores monetarios, buena voluntad y otros imponderables; da respuestas definidas y recomendaciones prácticas.

2.2.1. ENFOQUE SISTÉMICO DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS.

2.2.1.1. EXTERNO.



2.2.1.2. INTERNO.



2.3. LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA.

La planeación estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo. Significa además solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando unas estrategias también comunes.

*"La planeación estratégica en una institución, representa el patrón básico de los fines, las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos. Esta es posible conceptualizar como "un plan general para tratar con el entorno y subsistir en él"."*¹⁶

Los elementos de la planeación estratégica son los siguientes:

Planteamiento de la misión y visión

Ubicación y posicionamiento

Establecimiento de entorno y estrategias generales

Definición de planes funcionales

Excelencia en lo que se hace.

Cuatro son sus procesos básicos:

A) Herramienta de Trabajo. Permite detectar con precisión las oportunidades del servicio y las amenazas que generan las diferentes dimensiones del entorno. Así como	B) Sistema Integral de Administración. Contribuye a ser más eficaz la relación que se establece entre: <ul style="list-style-type: none">• Las personas que colaboran en la
---	---

¹⁶ Excelencia y desarrollo. Asesores en Recursos Humanos, Manual de Capacitación "Programa de capacitación", Secretaría de Energía, México 1999 p 1

<p>detectar las fortalezas y debilidades de la organización en relación con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La estructura orgánico funcional. • El desarrollo del recurso humano. • La optimización de procesos productivos y de servicio. • Evaluación del presupuesto • La incorporación de tecnología de vanguardia. • La calidad de los productos y los servicios. 	<p>organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las áreas o departamentos que la conforman. • Las oficinas centrales y los diferentes puntos de servicio. • Las dirección, mandos medios y niveles operativos. • La Secretaría con la comunidad a la que pertenece y sirve.
<p>C) Proceso de desarrollo Organizacional.</p> <p>Es sumamente útil para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producir y difundir información estratégica orientada hacia la optimización de los procesos de toma de decisiones en los niveles directivo, mando medio y operativo. • Agilizar la comunicación organizacional y mejorar el entendimiento de los procesos de cambio entre los diferentes grupos de interés que rodean la organización. 	<p>D) Enfoque de Negocio.</p> <p>Ayuda a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprender la evolución de la Secretaría en torno a futuro. • Enfrentar los problemas con una visión integral y de largo plazo. • Definir el rumbo que guiará a la organización durante amplios periodos • Orientar las decisiones y acciones que se desarrollen dentro de la organización con una visión estratégica.

La principal razón de ser de un sistema de planeación estratégica es el proporcionar a la alta dirección un orden en lo relacionado con las decisiones y acciones que se tomen y que se apliquen cotidianamente, esto a través de la generación y desarrollo de un proceso de pensamiento estratégico, sin embargo sus beneficios son mayores considerando además los siguientes:

- Brinda la oportunidad de integrar los recursos y esfuerzos institucionales mediante una mayor participación creativa de quienes se encargan de dirigir y operar.
- Genera procesos de consistencia y coherencia entre los flujos de actividad e información, por medio de una mejor organización del trabajo.
- Contribuye a la creación de una inteligencia estratégica para delimitar y dar solución a problemas específicos de mando.
- Estimula el desarrollo de las habilidades funcionales y operativas del personal a través del planteamiento de retos estratégicos que implican grandes esfuerzos de organización y capacidad de liderazgo.

2.3.1. MISIÓN.

El punto de partida de la planeación estratégica es la misión, la cual se define como:

"la razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo de la organización"¹⁷.

¹⁷ Ibid., p. 4

El enunciado tendrá que dar sentido, rumbo y orientación a todas las actividades que se lleven a cabo cotidianamente en las diferentes áreas o departamentos de la organización, así como al trabajo y esfuerzo que realiza su personal.

2.3.2. VISIÓN.

Por otra parte la visión constituye la idea o el conjunto de ellas que se tienen en la organización a futuro. Es la principal referencia y la más significativa ambición empresarial que se va construyendo día a día, a través del esfuerzo planeado y coordinado de todas las personas que colaboran en la organización.

La principal utilidad de la visión es el que esta expone de una manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la organización.

Consolida el liderazgo de la alta dirección, al tener claridad conceptual de lo que se quiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente. Da fortaleza a la persona humana para aportar lo mejor de si misma, y le permite evolucionar emocionalmente para consolidar su proceso de madurez dentro de la organización. En otras palabras, le imprime sentido a lo que hace cada persona y la impulsa a hacerlo cada vez con mayor claridad, independientemente de su jerarquía en la estructura organizacional.

2.3.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Un objetivo estratégico es el marco de referencia con base en el cual se orientan todas las estrategias, planes, programas y proyectos específicos de la organización; su carácter es principalmente cualitativo, aunque deben alcanzarse por la sucesión ordenada y cuantificable de metas continuas. Su concepción es de

largo plazo, pero su seguimiento y evaluación se realizan en periodos relativamente cortos.

Los objetivos estratégicos permiten evaluar el desempeño general de la organización y medir el avance o rezago que manifiesta ésta relación con los grandes propósitos organizacionales.

2.3.4. ANÁLISIS FODA.

Este análisis conforma la parte medular de la planeación estratégica ya que le permite a la organización identificar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de desarrollo dentro de un mercado altamente competitivo, contribuyendo así a la realización de un diagnóstico sencillo y claro de su situación organizacional interna y de proyección al exterior que le fortalezca en la generación y el desarrollo de su capacidad de respuesta ante las variantes condiciones del entorno.

La fortaleza se identifica como el elemento organizacional que genera una ventaja competitiva.

Al competir en el mercado, es indispensable cultivar y desarrollar una serie de elementos organizacionales internos para que los productos o servicios que ofrecemos sean altamente demandados y diferenciados en relación con los de la competencia.

Oportunidad es aquella situación o circunstancia generada en los ámbitos del mercado, la competencia, los entornos sectorial, macroeconómico y de la economía internacional, que favorece significativamente el desarrollo de la organización a corto, mediano y largo plazos.

La debilidad se entiende como el elemento organizacional que impide elevar significativamente la capacidad competitiva de la organización.

Amenaza es aquella situación o circunstancia generada en las diferentes dimensiones del entorno, que afecta negativamente el desarrollo de la organización a corto, mediano y largo plazos.

2.3.5. ESTRATEGIAS.

Como producto del diagnóstico FODA y su consecuente análisis de influencia interna (fortalezas y debilidades) y externa (oportunidades y amenazas) para la organización es que se desarrolla la estrategia.

Una estrategia es el conjunto de acciones orientadas a:

- Consolidar las fortalezas
- Eliminar debilidades
- Aprovechar oportunidades
- Minimizar el impacto de las amenazas
- Alcanzar los objetivos estratégicos.

Es posible mencionar dos tipos de estrategias:

Funcionales

Dirigidas hacia el mejoramiento en la posición estratégico – competitiva de los servicios.

Operativas *

Dirigidas hacia el mejoramiento de las áreas críticas de la organización.

Operativas

* consisten en determinar cuáles son las actividades clave que darán la posibilidad de:

- **Consolidar las fortalezas**
- **Superar las debilidades**
- **Aprovechar las oportunidades**
- **Detener el impacto de las amenazas**
- **Alcanzar los objetivos estratégicos.**

Una vez definido el plan estratégico a seguir es importante considerar que cada uno de los elementos del sistema sean sometidos a un proceso de seguimiento, control y evaluación con el propósito de tomar las decisiones pertinentes y alcanzar las metas planteadas.

A continuación en la tabla se presenta el análisis FODA aplicado a la Dirección de Capacitación y Servicios Sociales de la Secretaría de Energía (SE)

SECRETARÍA DE ENERGÍA
DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS
DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN Y SERVICIOS SOCIALES

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	ALTERNATIVAS	RECOMENDACIONES
INSTALACIONES ADECUADAS	FACILITA EL PROCESO DE CAPACITACIÓN	LA POBLACIÓN BENEFICIADA NO SE ENTERA DE LOS CURSOS	UNA MAYOR DIFUSIÓN DE LA INFORMACIÓN EN TODAS LAS ÁREAS	UTILIZACIÓN DE MATERIAL DIDÁCTICO PARA LA DIFUSIÓN, (TRIPTICOS, DIPTICOS, CARTELES, ETC.)
ESPECIFICIDAD DE FUNCIONES DEL PERSONAL DEL ÁREA	AGILIZACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN	DESCONOCIMIENTO DEL PROCESO EN GENERAL	REALIZACIÓN DE REUNIONES INFORMATIVAS DE TODO EL PERSONAL DEL ÁREA	REUNIONES PERIÓDICAS (BIMESTRALES)
PRIORIDAD EN LA CAPACITACIÓN	GENERACIÓN DE MÚLTIPLES PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	INADECUADO APROVECHAMIENTO DE ESTOS CURSOS	QUE LOS CURSOS ESTÉN DIRIGIDOS AL PERSONAL QUE LO REQUIERA	DETERMINAR EL PERFIL DE INGRESO A LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN

SECRETARÍA DE ENERGÍA
DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS
DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN Y SERVICIOS SOCIALES

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES		
PRESUPUESTO SUFICIENTE	PERMITE LA APLICACIÓN DE DIVERSOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.	EJECUCIÓN INNECESARIA DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	ELABORACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO REAL DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN..	APLICACIÓN DE DIVERSAS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS QUE PERMITAN SUSTENTAR LA DNC
OBLIGATORIEDAD DE LA CAPACITACIÓN.	PERMITE DIRECTAMENTE LA SUPERACIÓN LABORAL DEL TRABAJADOR E INDIRECTAMENTE LA SUPERACIÓN PERSONAL DE ÉSTE.	LA PROGRAMACIÓN DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN NO SATISFACE DE MANERA INMEDIATA LA NECESIDAD DEL PERSONAL.	PRIORIZACIÓN DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN DE FORMA MEDIATA E INMEDIATA.	APLICACIÓN DE UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL.

SECRETARÍA DE ENERGÍA
 DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS
 DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN Y SERVICIOS SOCIALES

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	ALTERNATIVAS	REQUERENCIAS
PRIORIDAD EN LA CAPACITACIÓN	PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	LA PROGRAMACIÓN DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN NO SATISFACE DE MANERA INMEDIATA LA NECESIDAD DEL PERSONAL.	REALIZACIÓN DE REUNIONES INFORMATIVAS DE TODO EL PERSONAL DEL ÁREA.	DETERMINAR EL PERFIL DE INGRESO A LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN.
CREACIÓN DE UN PROGRAMA INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN PIC	PERMITE LA PLANEACIÓN DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN	EJECUCIÓN DE CURSOS NO ACORDES A LAS NECESIDADES ESPECÍFICAS DE LOS TRABAJADORES.	APLICACIÓN DE CURSOS ENFOCADOS A LAS NECESIDADES SENTIDAS DE LOS TRABAJADORES	ELABORACIÓN DE DIAGNÓSTICO PARA DETECTAR NECESIDADES

CAPITULO 3

INVESTIGACIÓN

**LA CAPACITACIÓN EN CALIDAD EN LA
SECRETARÍA DE ENERGÍA**

MÉTODO DE EVALUACIÓN

3.1. INTRODUCCIÓN.

La evolución de la gestión en el ámbito público ha propiciado el desarrollo cuantitativo y cualitativo de la capacitación del recurso humano en todos sus niveles. Este desarrollo acompaña los procesos de cambio y se dirige a adaptar las competencias de los funcionarios y las prácticas de las Administraciones a la evolución de una sociedad mas compleja y al mismo tiempo mas exigentes.

La gestión pública demanda hoy a la capacitación que apoye, que concurra al éxito de las empresas realizadas, para poder hacerlas posibles, creíbles y permitir que puedan sobrepasar el mero efecto de anuncio para poder anclarse realmente en la prácticas cotidianas

En este contexto, la evaluación de la capacitación no puede limitarse a los procedimientos de gestión, debe ser una práctica habitual cuya realización no deje a nadie indiferente. Al rigor del método se hace necesarios unir la reflexión estratégica para emprender la evaluación en consonancia con el contexto en el que se lleve a cabo.

Hoy las tendencias mas actuales en materia de capacitación hablan de la importancia estratégica de elegir una orientación, un enfoque de cliente para gestionar la calidad de la capacitación. Se trata por tanto, de transformar profundamente las perspectivas y las prácticas habituales. Ante tal situación el enfoque del presente capitulo es el de mostrar una evaluación que cumpla una función no correctora o sancionadora, como tradicionalmente se ha considerado, sino como un aprendizaje colectivo de la Organización a partir de la experiencia, de los exitos y de los fracasos de sus políticas, planes y programas de capacitación.

Sin embargo evaluar la incidencia de la capacitación es proceso complejo debido al hecho de que los procesos de capacitación se integran e interactúan con el

resto de las funciones de la organización. Difícilmente se puede aislar la capacitación del contexto general, y su eficacia, por lo tanto, viene condicionada por la colaboración de un gran número de variables independientes.

Con tales circunstancias el presente capítulo procura analizar el proceso de evaluación y de seguimiento de la capacitación, así como facilitar algunos criterios generales para su medida, ofrecer pautas para investigar y ofrecer alguna bases sobre la forma y la metodología adecuadas para cuantificar y medir tanto cuantitativa como cualitativamente los resultados de las acciones de capacitación.

En este sentido conviene, con fines de clarificar, distinguir los conceptos de evaluación y seguimiento que se emplean en el método aquí expuesto. Siendo así como se pretende dar a entender por evaluación el procedimiento por medio del cual, mediante una serie de actividades, se valoran los conocimientos y habilidades del capacitando, así como los métodos y técnicas empleados en el proceso de capacitación, permitiendo corregir la desviaciones de los realizado en relación con lo programado, en relación con la determinación y logro de los objetivos verificables.

3.2. LA EVALUACIÓN.

Para el concepto de evaluación diversos autores interpretan y señalan definiciones distintas que en forma difieren pero que sin embargo, en esencia señalan los mismo objetivos, ejemplo de ello son los dos siguientes conceptos retomados para el presente trabajo y que representan al sustento teórico de este capítulo.

"...la estimación o verificación del grado de realización de los objetivos o metas basados en criterios comunes, previamente establecidos y que considera la necesidad que se desea satisfacer, el volumen del trabajo requerido, los recursos utilizados, los condicionamientos del contexto, los impactos positivos y negativos y los resultados imprevistos." (Álvarez, Isaias, 1985, p.51)

"La evaluación es el enjuiciamiento sistemático de la valla o el merito de un objeto."¹⁸

En el análisis de estas dos definiciones del concepto es importante el distinguir el objetivo de la evaluación con fines del mantenimiento del sistema como para el cambio estratégico. Primeramente y orientado hacia el interior, es decir el desempeño instucional se encuentra que:

"Debido a que la evaluación estratégica se propone el cumplimiento de metas a largo plazo que tiene que ver con la definición a futuro de la formación dada, la evaluación se convierte en una herramienta valiosa que coadyuva a reorientar el rumbo de la formación".¹⁹

para lograr identificar el avance de ello es importante considerar la aplicación de los tres siguientes criterios como estrategia hacia el exterior, es decir el impacto del servicio, considerando entonces:

1. Las distintas expectativas de los clientes
2. El merito o excelencias del servicio en cuestión.
3. Hasta que punto el servicio es necesario (es decir, su validez potencial).

Dos aspectos mas a considerar son la viabilidad y la equidad, esta última está predominantemente relacionada con las sociedades democráticas. Se exigen las mismas oportunidades para todo el mundo y se reclama la libertad para todos.

Una evaluación debe ser comparativa o no dependiendo de lo que se quiera conseguir con esa evaluación, en cuanto a utilidad, se consideran principalmente tres usos: perfeccionamiento, recapitulación y ejemplificación. La primera se

¹⁸ Stufflebeam, Daniel L., "Evaluación sistemática, guía teórica y práctica", Ed Paidós, España 1987. p 19

¹⁹ Bautizta López, Elizabeth, "Problemas y expectativas de la evaluación del postgrado", Tesis de postgrado, UNAM, Facultad de Filosofía y Letras, Abril 1992 p. 138

refiere a la información que se proporciona para asegurar la calidad de un servicio o para mejorarla. La segunda función es hacer recapitulaciones o informes sumarios.

Entre las diferentes técnicas de evaluación a utilizar se consideran las siguientes: entrevistas, informes preliminares, el análisis de contenidos, la observación, el análisis político, económico, el examen investigativo, los informes técnicos, el estudio del caso, la evaluación sin metas, la escucha de *opiniones contrapuestas*, las listas de control (check list), la elaboración de pruebas, el análisis estadístico, el diseño de la investigación, el análisis sistemático, la teorización y la administración del proyecto.

Las condiciones principales de la evaluación son:

- El que este dirigida a aquellas personas y grupos que estén relacionados con la tarea de realizar aquello que está evaluando o que sean sus más directos responsables. Debe facilitar no sólo información acerca de virtudes y defectos, sino también soluciones para mejorarlo todo.
- Debe emplear procedimientos evaluativos que puedan ser utilizados sin demasiados problemas.
- Debe proporcionar unas conclusiones validas y fidedignas.

Para diseñar una buena evaluación, se debe ser un observador sensible de los ambientes sociales, saber entrevistar y escuchar, y estudiar con voluntad y capacidad lo esencial del programa que va a ser examinado. El avaluador debe ser también experto en un amplio campo de técnicas comunicativas y de encuestas y capaz de reunir las distintas piezas de las premisas y la información en planes de trabajo que sean prácticos, coherentes y que sirvan como guías racionales.

La evaluación como un estudio sistemático planificado, dirigido y realizado con el fin de ayudar a un grupo de clientes a juzgar y/o perfeccionar el valor y/o el merito de algún objeto.

Los estudios basados en los objetivos han sido, quizá, la principal fuerza que ha impulsado el movimiento para sistematizar el trabajo evaluativo.

En su informe general sobre la evaluación publicado en 1942, Ralph Tyler puso las bases de un estilo evaluativo <<orientado hacia los objetivos>>. Concluyó que las decisiones acerca de los programas debían estar basadas necesariamente en la coincidencia entre los objetivos del programa y sus resultados reales. Si se alcanzaban los objetivos, se tomarían las decisiones en una dirección concreta. Si no se alcanzaban, o solo se alcanzaban parcialmente, debían tomarse decisiones distintas.

Taylor puso un énfasis especial en los objetivos relacionados con el rendimiento.

Propósitos y principios de la evaluación (BIGMAN, 1961):

1. Describir si los objetivos han sido alcanzados y de qué manera.
2. Determinar las razones de cada uno de los éxitos y fracasos.
3. Descubrir los principios que subyacen en un programa que ha tenido éxito.
4. Dirigir el curso de los experimentos mediante técnicas que aumenten su efectividad.
5. Sentar las bases de una futura investigación sobre las razones del relativo éxito de técnicas alternativas.
6. Redefinir los medios que hay que utilizar para alcanzar los objetivos, así como incluso las submetas, a la luz de los descubrimientos de la investigación.

Dentro del proceso básico a seguir en un estudio evaluativo supone objetivos fijos en términos de finalidad, metas intermedias o inmediatas, el examen de las

presuposiciones y la formulación de criterios de esfuerzo (calidad y cantidad de las actividades), trabajo (resultado del esfuerzo), suficiencia (grado de coincidencia entre el trabajo realizado y las necesidades expuestas), eficiencia y proceso (investigar las razones que conducen a los resultados) SUCHMAN apunta cuatro dimensiones para el análisis del proceso: a) los atributos del programa, b) la gente a la que afecta el programa, c) el contexto en el que se desarrolla el programa y d) los diferentes tipos de efectos producidos por el programa.

La investigación evaluativa debe proporcionar información para la planificación del programa, su realización y su desarrollo.

Como alternativa al modelo de evaluación Tayloriana surgió la evaluación del modelo CIIP (contexto, entrada -input-, proceso y producto), el cual desarrollado por STUFFLEBEAM, 1966 define el proceso de evaluación como un proceso mediante el cual se proporcionará información útil para la toma de decisiones. Basándose en que la evaluación debe proporcionar información a quienes toman las decisiones, por lo que se hace necesario el identificar los principales tipos de decisiones que se deben afrontar para luego crear la adecuadas estrategias evaluativas.

La definición de evaluación con fundamento en el modelo CIPP es: "la evaluación es el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados"²⁰

Sus tres principales propósitos son: servir de guía para la toma de decisiones, proporcionar datos para la responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados.

²⁰ Ibid. p.183

Los aspectos clave del objeto que, según la definición, deben ser valorados incluyen sus metas, su planificación, su realización y su impacto (los cuales son valorados respectivamente, mediante la evaluación del contexto, de la entrada, del proceso y del producto)

	Evaluación del contexto	Evaluación de entrada	Evaluación del proceso	Evaluación del producto
Objetivo	Definir el contexto institucional de la población objeto del estudio y valorar sus necesidades, identificar las necesidades de satisfacer, de diagnosticar los problemas que subyacen en las necesidades y juzgar si los objetivos propuestos son lo suficientemente coherentes con las necesidades valoradas	Identificar y valorar la capacidad del sistema, las estrategias de programa alternativas, la planificación de procedimientos para llevar a cabo las estrategias, los presupuestos y los programas	Identificar o pronosticar, durante el proceso, los defectos de la planificación de procedimiento o de su realización, proporcionar información para las decisiones preprogramadas y describir y juzgar las actividades y aspectos del procedimiento.	Recopilar descripciones y juicios acerca de los resultados y relacionarlos con los objetivos y la información proporcionada por el contexto, por la entrada de datos y por el proceso, e interpretar su valor y su mérito.
Método	Utilización de métodos como el análisis de sistemas, la inspección, la revisión de documentos, las audiciones, las entrevistas, los tests diagnósticos y la	Inventariar y analizar los recursos humanos y materiales disponibles, las estrategias de solución y las estrategias de	Controlar las limitaciones potenciales del procedimiento y permanecer alerta ante las que no se esperaban, mediante la	Definir operacionalmente y valorar los criterios de los resultados, mediante la recopilación de los juicios de los

	técnica Delphi.	procedimiento referentes a su aplicabilidad, viabilidad y economía.	obtención de información específica de las decisiones programadas, la descripción del proceso real, la continua interacción con el personal del proyecto y la observación de sus actividades.	clientes y la realización de análisis cualitativos y cuantitativos.
Relación con la toma de decisiones en el proceso de cambio,	Decidir el marco que debe ser abarcado, las metas relacionadas con la satisfacción de las necesidades o utilización de las oportunidades y los objetivos relacionados con la solución de los problemas.	Seleccionar los recursos de apoyo, las estrategias de solución y las planificaciones de procedimientos, esto es, estructurar las actividades de cambio. Y proporcionar una base para juzgar la realización.	Llevar a cabo y perfeccionar la planificación y los procedimientos del programa, esto es, efectuar un control del proceso. Y proporcionar un esbozo del proceso real para utilizarlo más tarde en la interpretación de los resultados.	Decidir la continuación, finalización, modificación o readaptación de la actividad del cambio. Y presentar un informe claro de los efectos (deseados y no deseados, positivos y negativos)

Esquema de documentación de las planificaciones evaluativas.

Análisis de la tarea.

Definición del objeto de evaluación

Identificación del cliente y las audiencias

Propósito(s) de la evaluación (perfeccionamiento del programa, responsabilidad y/o comprensión)

Tipo de evaluación (del contexto, de entrada, del proceso o del producto) que va a emplearse.

Principios de una evaluación solvente (utilidad, viabilidad, propiedad y exactitud) que deben ser observados.

Plan para la obtención de información.

Estrategia general (examen, estudio de casos concretos, grupos asesores o experimentos).

Presuposiciones de trabajo que sirvan de guía para la valoración, el análisis y la interpretación.

Recopilación de información (muestreo, instrumentalización y recopilación de datos)

Organización de la información (codificación, archivo y conservación)

Análisis de la información (tanto cuantitativa como cualitativa)

Interpretación de los resultados (identificación de las normas y elaboración de los juicios).

Plan para el informe sobre los resultados.

Preparación de los informes

Difusión de los informes

Previsión para continuar las actividades con el fin de promover el impacto de la evaluación.

Plan para la administración del estudio.

Resumen del programa evaluativo

Plan para satisfacer los requisitos económicos y los del personal

Previsión para la meta evaluación

Previsión para renovaciones periódicas de la planificación evaluativo

Propuestas

Memorando de compromisos y contratos.

3.3. LA CAPACITACIÓN.

Tratar el tema de la capacitación dentro de una empresa o dependencia gubernamental es hoy en día algo muy común, el proceso de formación continua se ha adoptado de una manera singular, ya que se le han atribuido contribuciones significativas para el desarrollo de cualquier organización. Se le ha dotado al hombre de nuevas herramientas para su desarrollo.

*"el adulto que se enfrenta situaciones nuevas, a dificultades, a proyectos se dice: Necesito algo mas, necesito armarme para poder enfrentar estas nuevas situaciones, para poder resolver esto que me preocupa"*²¹

con esta expresión se comprende entonces ya a la capacitación como una carrera profesional que permite bajo tres vertientes atender una demanda específica de formación, bien dentro de una organización como bien en una entidad completa, desde la perspectiva del profesional como proveedor, de ayuda para encontrar los medios que permitan solucionar el problema o bien como un consultor que en conjunto con el demandante explorara y tratara de comprender la situación para dar una respuesta.

*"Las nuevas tecnologías emergen y se desarrollan a partir de los esfuerzos empresariales y gubernamentales por superar la crisis estructural de la economía capitalista desencadenada a mediados de los setenta. En este sentido la crisis internacional, entendida como crisis industrial, da lugar a una consideración de importancia: junto a estos cambios en las ramas productivas se plantean reformas estructurales a nivel político - económico que en sí originan una verdadera reconversión".*²²

"La capacitación se convierte en este nuevo marco en un punto prioritario para la producción. Las políticas de capacitación han variado de acuerdo a los cambios

²¹ Pain, Abraham, "Capacitación laboral", Ediciones Novedades Educativas, Argentina, 1996. p.22

²² Espinoza, Alejandro, varios, "Capacitación y reestructuración productiva en América Latina", UAM Iztapalapa, Fundación Friedrich Ebert, México 1995. p.15

*que se han presentado en las estrategias empresariales; si bien el terreno de la capacitación se han incrementado cuantitativamente en lo cualitativo sigue presentando un carácter selectivo*²³.

Siendo precisamente dentro de estos actuales esquemas de competitividad y de profesionalización del trabajador en donde se hace requisito indispensable de competencia leal la educación y la formación de los recursos humanos, siendo necesaria la presencia de programas ambiciosos que basen sus acciones en la formación profesional del trabajador. Partiéndose entonces de la:

*"hipótesis de que el nuevo paradigma de relaciones laborales se ha estructurado en función de los ejes de la capacitación, la participación, la remuneración, el empleo y las condiciones de trabajo"*²⁴

Dadas las condiciones anteriores dentro de las empresas que atraviesan la modernización la capacitación se torna cada vez mas prioritaria, ya no solo debido a los cambios tecnológicos sino por la pretensión de que el factor humano sea el que juegue el papel determinante para la obtención de la calidad, abarcando con ello las necesidades también de comunicación y el de desarrollo de actitudes de cooperación y de ayuda mutua entre trabajadores.

Como capacitación se entiende a:

*"toda actividad que se realiza en una determinada organización respondiendo a sus propias necesidades de formación, tendiendo a provocar un cambio positivo en la actitud mental, los conocimientos y las habilidades de su personal"*²⁵.

a lo cual la acción de capacitar se entiende como el desarrollo de mayores aptitudes para poder desempeñar con mayor éxito su puesto laboral. Es hacer que

²³ Ibid. P.29

²⁴ Ibid. p 116

²⁵ A. Aquino, Jorge. "Recursos Humanos", Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina, 1996. p.92

su perfil se adecue al perfil de los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos por el puesto.

Bajo los concepto ya antes mencionados se pueden identificar tres ejes de conducción de la capacitación los cuales se pueden señalar de la siguiente manera, capacitación en:

- Conocimiento's
- Habilidades
- Actitudes

Respecto a los conocimientos esta se entiende como la transmisión de elementos teóricos que permitan el aprendizaje y la comprensión del desarrollo de una función o bien de la aplicación de cierto elemento de trabajo, se basan en la experiencia y el aprendizaje.

El desarrollo de las habilidades se enfoca a la transmisión de conocimientos prácticos que permiten la correcta operación de sistemas organizacionales o bien de herramientas diversas, otorgando mayor facilidad a la realización de una tarea u operación dentro de ciertos o determinados estándares de eficiencia y con el mínimo de energía necesaria, así pues contribuyendo a mejorar la productividad laboral. Se basa en el desarrollo de habilidades psicomotrices. Estos no pueden transmitirse; cada individuo debe de aprenderlas conforme a sus propios esquemas de percepción, juicio y respuesta.

Por último la formación de actitudes se entiende como los:

*"marcos de referencia, de naturaleza predominantemente emocional, a través de los cuales juzgamos la realidad y condicionamos nuestra conducta. Son predisposiciones para actuar y constituyen el conjunto de ideas, valores y creencias que garantizan y dan seguridad a una persona."*²⁶

²⁶ Ibid. P-99

Respecto a otro punto, las actuales evoluciones tecnológicas por las que atraviesan las empresas obligan a que su personal se mantenga en una constante capacitación debido a los cambios tan dinámicos que se desarrollan a diario tanto en información, comunicación como en sistemas computacionales o bien administrativos, a esta preparación obligada se le denomina capacitación permanente o bien formación continua y mantiene como fin principal mantener el capital intelectual de los empleados a la vanguardia, con el fin de poder hacer frente a las diversas situaciones ya antes mencionadas.

Finalmente sobre la base de conocimientos, habilidades y/o actitudes enseñadas, desarrolladas y adquiridas por un trabajador, se espera que traslade su aprendizaje a su puesto de trabajo y que mejor con ello su desempeño. A la valoración de esta respuesta esperada es a la que se le denomina evaluación de la capacitación y se lleva a cabo mediante el registro de las conductas en el puesto

3.4. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

La evaluación del Impacto se realiza con las siguientes características: de manera analítica por que desintegra él todo en sus partes, para conocerlo y apreciarlo mejor; sistemática por que obedece a un procedimiento estructurado racionalmente; uniforme por que su aplicación es igual en todos los cursos y participativa por que los resultados son apreciados, medidos y reportados por los responsables de la capacitación.

Con la evaluación del impacto se alcanzan dos niveles, uno micro ya que se evalúa individualmente todos y cada uno de los cursos que se imparten y otro a nivel macro el cual tiene como fin evaluar la función de la capacitación, para conocer el grado de cumplimiento de los factores que se relacionan directamente con los objetivos y los lineamientos establecidos.

La evaluación sólo se aplica a aquellos cursos detectados en el diagnóstico de necesidades, esto es con el fin de exponer resultados que representen una prioridad máxima para la Secretaría y que pueden estar relacionados con su misión.

Con el fin de aumentar la tasa de respuesta se ha diseñado un dístico informativo, mismo que se anexa al instrumento de evaluación, en donde se explica la evaluación del impacto, el tipo de información necesitan aportar los participantes., así como la obligatoriedad de dar seguimiento al proceso, ya que la evaluación es crucial para determinar el efecto y valor del programa.

3.4.1. PERIODO DE APLICACIÓN

Como mínimo se deja pasar un periodo de tres meses para poder establecer una pauta de mejora, servicio o calidad. Se pueden analizarlas inmediatamente, pero si se posponen de tres a doce meses, los resultados son mejores, ya que los participantes habrán tenido la posibilidad de poner en práctica lo que han aprendido y desarrollar unos nuevos modelos de conducta. Sin embargo si el seguimiento es al cabo de seis meses mostrará que parte de la formación se pone en practica en comparación con los datos previos a esta.

3.4.2. UNIVERSO POBLACIONAL

Se toma como universo la poblacional total (100%) de los servidores públicos capacitados únicamente en el curso a evaluar. En cada curso al inicio del mismo se define la población a quien se va orientar la formación (personal operativo, mandos medios, niveles superiores o combinaciones de ellos) y al mismo tiempo se realiza un registro de las áreas de adscripción de cada uno de los participantes, esta información sirve para su posterior localización en el periodo de evaluación.

3.4.3. ESCALA DE CALIFICACIONES

Para la medición de la evaluación del impacto de la capacitación se toma como referencia el formato tipo Likert, el cual está diseñado para permitir a los servidores públicos responder en grados variables a cada elemento que describe el impacto de los cursos sobre las actitudes modificadas, las habilidades y los conocimientos adquiridos.

Este formato se integra de un procedimiento de graduación en el cual la escala representa un continuo bipolar, es decir, el extremo inferior representa una respuesta negativa, mientras que el extremo superior representa una respuesta positiva; esta escala de respuestas debe reflejar si el elemento de satisfacción describe el impacto que tuvo cada uno de los cursos.

Muy bueno 5 Bueno 4 Ni deficiente ni bueno 3 Deficiente 2 Muy deficiente 1

Eficiencia terminal:

Rangos	Comportamiento	
	Mínimo	Máximo
Estable	75%	100%
Riesgo	60%	74%
Critico	45%	59%
F.Control		44%

3.4.4. ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS

3.4.4.1. CUESTIONARIO DE OPINIÓN. (PARTICIPANTES)

Se elaboran diferentes tipos de preguntas en los instrumentos de evaluación de una manera didáctica con el fin de alcanzar los siguientes objetivos:

- Saber si los objetivos se cubrieron satisfactoriamente de acuerdo al programa de capacitación establecido.

- Saber cuales fueron los aprendizajes adquiridos, los avances logrados por los participantes, tanto personal como profesionalmente y detectar otras necesidades de tecnología, metodología y de conocimientos de los participantes.
- Conocer el desempeño laboral, después de poner en práctica los conocimientos adquiridos en dicho curso y saber si estos conocimientos le han permitido simplificar la fuerza en el trabajo.

Con esta información se tendrá una visión más completa sobre los beneficios obtenidos y de esta manera retroalimentar el proceso de capacitación.

3.4.4.2. GUÍA DE ENTREVISTA. (JEFE DEL PARTICIPANTE)

Las preguntas para estos instrumentos se diseñan con el fin de corroborar que la información aportada por los participantes coincida con la percepción del jefe inmediato, estas preguntas tienen los siguientes objetivos:

- Saber cuales fueron los aprendizajes adquiridos, los avances logrados por los participantes, tanto personal como profesionalmente y detectar otras necesidades de tecnología, metodología, conocimientos de los participantes.
- Conocer el desempeño laboral, después de poner en práctica los conocimientos adquiridos en dicho curso y saber si estos conocimientos le han permitido simplificar la fuerza en el trabajo.

En los formatos de respuesta se omiten los nombres y firmas de los participantes, ya que si se ven obligados a identificarse, se sientan forzados a dar respuestas demasiado positivas.

3.4.4.3. REGISTRO OBSERVACIONAL.

- Se realiza un muestreo estratificado cuya finalidad es la de aplicar la prueba piloto, en el cual se toma una muestra de los niveles operativo y mando medio.

- Se diseña el instrumento a aplicar con base en el contenido temático del curso realizado y los objetivos planteados en el mismo a través de pruebas conductuales en las que se planteará una situación que induzca las conductas que se desean observar.
- Se realiza una prueba piloto en la que se aplica el instrumento con la finalidad de identificar las conductas que presenten mayor dificultad para observar y de esta manera realizar los ajustes necesarios al instrumento.
- El observador tendrá una breve entrevista con el servidor público a fin de poder registrar las actitudes de servicio y de colaboración del mismo, posterior a esta el observador permanecerá en el área y cerca del lugar donde se encuentra el servidor público por espacio de diez a quince minutos aproximadamente para poder registrar el resto de actitudes que integran el estudio.
- La ejecución de la evaluación se hace dentro de la jornada laboral del servidor público y su tiempo aproximado de duración es de treinta minutos, tiempo en el que se induce la situación y se registran las conductas establecidas.
- La información recabada se integrará y se comparará con la información obtenida por el cuestionario de opinión y la guía de entrevista.

3.4.3.3.1. METODOLOGIA DEL REGISTRO OBSERVACIONAL.

Un representante de la Subdirección de Capacitación se presenta en las áreas de trabajo de los candidatos a ser evaluados y realiza un registro observacional sobre su desempeño utilizando la siguiente lista:

3.4.3.3.2. LISTA DE OBSERVACIONES.

1. Trato amable (La forma de atención al cliente durante su estancia)
2. Cortesía (Saludar y ofrecer sus servicios)

3. Disponibilidad (Estar presente en cualquier momento)
4. Eficiencia (La rapidez de atención al cliente)
5. Eficacia (Hacer las cosas bien a la primera)
6. Presentación (Buena imagen ante el cliente)
7. Vocabulario (Una expresión adecuada hacia el cliente)
8. Limpieza (Aseo adecuado dentro de su área de trabajo)

Se verifican las actitudes adecuadas de los empleados para evaluar la calidad en el servicio de acuerdo a la lista de observaciones

Esta información se integra y se comparará con la información obtenida por el cuestionario del participante, el cuestionario llenado por el jefe y los resultados obtenidos en la aplicación del registro observacional.

3.4.5. MEDICIÓN DEL IMPACTO.

Las escalas de medición utilizadas en todos los instrumentos son homogéneas ya que todas son de tipo Likert, lo único que hace la diferencia es la connotación de la respuesta.

La escala de tipo Likert esta diseñada para permitir al participante responder en grados variables a cada elemento que describe el aprendizaje, es un procedimiento de graduación en el cual la escala representa un continuo bipolar. El extremo inferior representa una respuesta negativa, mientras que el extremo superior representa una respuesta positiva. La medición de los datos se realizará utilizando la estadística descriptiva utilizando medidas de tendencia central.

3.4.6. INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Las fuentes para realizar la interpretación detallada serán:

- Información aportada por los participantes a través del cuestionario aplicado.
- Entrevista a los Jefes.

- Se realizará un registro de observación sobre el desempeño laboral

Dentro de la estrategia de evaluación sobre el impacto de la capacitación se contempló lo siguiente:

La primera etapa consiste en conocer los alcances obtenidos del curso, con el fin de saber si se cumplieron los objetivos planteados.

La segunda etapa contempla en describir la medida del impacto que tuvo el curso en las actividades laborales del servidor público.

3.4.7. RESULTADOS DE EVALUACIÓN.

Los resultados se presentan realizando un reporte que contiene la siguiente información:

- El porcentaje alcanzado de los objetivos del curso.
- Impacto obtenido en las actividades laborales, impacto alcanzado en las diferentes áreas administrativas, el impacto del curso en los diferentes rangos de edades, los resultados de las entrevistas y el resultado del registro observacional.
- Conclusiones y observaciones.
- Tablas de frecuencias y gráficas de los datos obtenidos.

3.4.7.1. ANALISIS DE EVALUACIÓN.

El criterio que se utiliza como base para la evaluación es el nivel de aplicación que cada participante logra en sus actividades diarias a partir del cumplimiento de los compromisos adquiridos durante la capacitación.

Los resultados arrojados por las guías de entrevistas aplicadas a los jefes se toman como marco de comparación entre las variables.

3.4.7.2. RESULTADOS DE EVALUACIÓN.

A partir de los datos de las etapas de la estrategia de evaluación del impacto del Programa de Capacitación en Calidad se realizará lo siguiente:

- Reporte de evaluación por cada Módulo, en el cual se observen los porcentajes obtenidos.
- Reporte resultados que tuvo cada uno de estos Módulos en las actividades laborales.
- Informe final que incluye el tipo de impacto que se logró y los resultados de las entrevistas y el concentrado de los dos reportes.
- Reporte de los avances obtenidos entre las diferentes edades.
- Reporte de los avances obtenidos en las diferentes áreas.
- Tablas de frecuencias y gráficas de los datos obtenidos.
- Conclusiones y observaciones.

3.4.8. PROCESO ADMINISTRATIVO.

3.4.8.1. ACUERDOS INICIALES.

El presente sistema de evaluación es examinado por la Dirección General de Recursos Humanos, con el fin de aprobar dicha intervención y para acordar los apoyos concretos para la realización de la evaluación.

3.4.8.2. CARTA Y CUESTIONARIO.

Se dirigirá a los jefes de los participantes a evaluar, una carta en la cual se explique el motivo y la importancia de dicha evaluación en los aspectos específicos relacionados con el programa de entrenamiento; así como el cuestionario.

3.4.8.3. ENTREVISTAS CON LOS JEFES.

Se hace llegar una guía de entrevista a los jefes de los participantes con el fin de que lo desarrollen con sus empleados capacitados a fin obtener de manera directa sus percepciones sobre el mismo.

3.4.8.4. ENTREGA DE RESULTADOS.

Se pretende hacer entrega de los resultados de las evaluaciones del impacto de cada una de las áreas a los titulares; con el fin de que identifiquen los motivos por los que han mejorado o no, los factores que han obstruido sus progresos.

El criterio que se utiliza para la evaluación es sobre la percepción del nivel de aplicación que cada participante logra en sus actividades laborales.

El análisis de los datos se realiza obteniendo la media de cada una de las respuestas.

La información arrojada por las encuestas hechas a los jefes de los participantes se toma como punto de comparación con la información recabada de los cuestionarios aplicados a los participantes; de esta forma se integra la información de los dos tipos de cuestionarios.

Dentro de la estrategia de evaluación sobre el impacto se contempla lo siguiente:

La primera etapa consiste en conocer los alcances obtenidos por los tres módulos impartidos con el fin de saber si se cumplieron los objetivos planteados.

La segunda etapa contempla la medida del impacto que tuvo cada uno de estos módulos en las actividades laborales del trabajador.

La tercera etapa describe el tipo de impacto que tuvo en las actividades laborales.

A partir de los datos de las etapas de la estrategia de evaluación del impacto del Programa de Capacitación en Calidad se realizará lo siguiente:

- **Reporte de evaluación por cada Módulo, en el cual se observan los porcentajes obtenidos.**
- **Reporte resultados que tuvo cada uno de estos Módulos en las actividades laborales.**
- **Informe final que incluye el tipo de impacto que se logró y los resultados de las entrevistas y el concentrado de los dos reportes.**
- **Informe final que incluye el tipo de impacto que se logró en el programa de calidad, el impacto que se logró en las diferentes áreas, el impacto obtenido en las diferentes edades.**
- **Conclusiones y observaciones.**

CAPITULO 4

DIAGNOSTICO

RESULTADOS OBTENIDOS

4.1. IMPACTO DEL PROGRAMA DE CALIDAD 1999.

A continuación se expondrán los resultados de la evaluación del programa de *calidad* impartido en el año de 1999. Este curso fue programado para aplicarse a todos los niveles de personal (niveles de mando superiores, mandos medios y nivel operativo) homologando los grupos por niveles jerárquicos. Los temas desarrollados y objetivos a seguir fueron los siguientes:

Niveles de mando superiores.

Temas	Objetivos
<ul style="list-style-type: none">• Análisis, evaluación y formulación de proyectos.	<ul style="list-style-type: none">• Fortalecer las funciones de planeación y dirección en el desarrollo de los programas sustantivos y de apoyo de la Secretaría de Energía que permitan llegar a la excelencia en el servicio público.• Mejorar las estrategias para la realización de los proyectos sustantivos de acuerdo a la misión.• Contar con metodología para evaluar proyectos.

Mandos medios.

Temas	Objetivos
<ul style="list-style-type: none">• Modulo 1 Trabajo en equipo y comunicación grupal.• Modulo 2 Ética del servidor público.• Modulo 3 Calidad y planeación estratégica.	<ul style="list-style-type: none">• Mantener la plataforma de trabajo en un nivel de efectividad en el desarrollo de las tareas consistente y altamente profesional que permita llegar a la excelencia en el servicio público en el ámbito de la Secretaría de Energía.• Contribuir a elevar el nivel de productividad y calidad en el trabajo del personal y de las unidades administrativas.• Mejorar el desempeño personal y organizacional.

Personal operativo.

Temas	Objetivos
<ul style="list-style-type: none">• Modulo 1 Ética del servidor público.	<ul style="list-style-type: none">• Fortalecer la plataforma de trabajo a nivel de efectividad en el desarrollo de las actividades inherentes en los niveles operativos, siendo constantes y altamente profesionales, lo cual les permita llegar a la excelencia en el servicio público.
<ul style="list-style-type: none">• Modulo 2 Relaciones interpersonales y formación de equipos.	
<ul style="list-style-type: none">• Modulo 3 Calidad total en el servicio público.	
	<ul style="list-style-type: none">• Contribuir a elevar el nivel de productividad y calidad en el trabajo del personal y de las unidades administrativas.• Mejorar el desempeño personal y organizacional.• Cumplir con estándares de calidad en el desarrollo del trabajo y en la prestación de servicios a usuarios internos y externos.

Con estos objetivos se estableció un objetivo general para la capacitación, mismo que mantuvo apego al PROMAP, y que fue el impulsar la efectividad y la calidad en el servicio público y lograr la excelencia en cada uno de los servidores públicos de la dependencia.

4.2.1. ALCANCE DE OBJETIVOS.

En general el impacto obtenido tanto para el valor de la mejoría de la calidad del trabajo desempeñado, como el impacto de la capacitación, registraron un porcentaje de avance alto, ubicando su mayor puntuación entre muy bien y excelente.

Para el caso de la actitud denotada por el servidor público al recibir retroalimentación sobre su desempeño; 37% mostró una actitud excelente, 49% una disposición muy buena, 13% una postura buena y un 1% una actitud regular.

Se aprecia en los resultados expuestos anteriormente, el mayor porcentaje registrado se ubico en el rango de una actitud muy buena, lo cual denota los avances obtenidos a través de la permanencia de este programa de capacitación, que ha mantenido dentro de sus constantes de trabajo la sensibilización del personal sobre la necesidad e importancia de enriquecer su trabajo desempeñado, con la retroalimentación de quienes reciben estos servicios prestados.

En cuanto a la trascendencia considerada por los servidores públicos sobre sus actividades desempeñadas; 32% las considera como de mucha importancia, 49% como de bastante repercusión y 19% como de mediana significancia .

Una gran mayoría de los servidores públicos evaluados consideraron las funciones que repercuten significativamente en la actividad que desempeñan, lo cual permite deducir que el personal se encuentra motivado en el desempeño de sus labores diarias y que además ha asumido la identidad de la institución donde se desarrolla, logrando identificar la trascendencia de funciones dentro del complejo administrativo del sector de la energía.

Al cuestionar la posibilidad de aplicación de los conocimientos adquiridos en el curso dentro de las áreas administrativas correspondientes a cada uno de los participantes, los mismos manifestaron una aplicación excelente (31%), una aplicación muy buena (46%), buena (21%) y regular (2%).

De acuerdo a la información anterior nuevamente es posible observar los avances logrados con la aplicación constante del curso de **ética y calidad en el servicio**, para este caso la capacidad y la aplicación en si mismos ya se observan como un hecho, identificándose cada vez menos barreras que lo impidan. Se ha logrado identificar la disposición del personal por crear, innovar o aceptar mejoras a sus labores así como la adaptación de nuevos métodos de mejora, esto a sido posible gracias a la sensibilización lograda entre el personal a través de mostrar los

beneficios laborales y las repercusiones sociales que se obtienen con la adopción de estos sistemas de trabajo.

En referencia a la satisfacción a tiempo de los requerimientos solicitados por el "cliente", 36% considero satisfacerlos excelentemente, 47% considero cubrirlos de una manera muy adecuada y 17% restante consideró cumplirlos adecuadamente.

Una de la características mas importantes de ofrecer un servicio con calidad, es el realizar las actividades dentro de un parámetro de justo a tiempo, es decir con la mayor rapidez y la mejor precisión en el momento solicitado o sin demoras. Los servidores públicos capacitados han mostrado su posibilidad de hacerlo así, lo cual indudablemente denota los avances logrados y la necesidad de continuidad, de este programa, para mantener este parámetro.

Los resultados se ubicaron principalmente en el rango de muy bien, lo cual representa un avance significativo y a la vez pone de manifiesto la necesidad de fortalecer el programa y adaptarlo a los requerimientos de calidad total del año 2001, a fin de superar estos resultados y lograr concentrar mayores dentro del rango de excelencia.

La información obtenida con respecto a la relación laboral entre compañeros de trabajo, expuso los siguientes resultados: 46% de los participantes manifestó mantener una relación excelente con sus compañeros de trabajo, 37% consideró su relación como muy buena, 16% como buena y el 1% restante como regular.

Respecto a la comunicación que se mantiene en el área de trabajo de los participantes, los mismos manifestaron mantener una comunicación excelente con sus compañeros (42%), una muy buena relación (41%) y un buen trato (17%).

El ambiente laboral dentro de las distintas áreas fue considerado por los participantes como de "excelente" (37%), "muy bueno" (33%), "bueno" (23%) y malo (7%).

Los resultados de los últimos tres puntos expuestos con anterioridad, convergieron en concentrar sus mayores porcentajes en el nivel mas alto de la escala de estimación, es decir, en el parámetro de excelencia; esta situación refleja nuevamente los avances logrados con la aplicación y permanencia de este curso.

Los tres puntos anteriores encuentran su punto de coincidencia en que todos se dirigen a detectar el clima laboral dentro de las áreas, y como se observa, los resultados han sido bastante favorables, lo cual representa logros reales en cuanto a una intercomunicación fortalecida y mejorada. Únicamente resta comentar que las posibles afectaciones que se presenten a esta fortaleza lograda es posible que encuentren su origen dentro de relaciones diferentes a las de compañeros de trabajo, como lo pueden ser las relaciones jefe-empleado.

Referente a la conducción de equipos de trabajo en la relación jefe-empleado, 36% del total de los participantes consideraron guiar su grupo de trabajo de una manera excelente, 42% de una forma muy buena, 20% adecuadamente, 1% regular, finalmente el 1% restante señalo la conducción como mala.

Como se puede apreciar la conducción de los equipos de trabajo dentro de las distintas áreas no presenta mayores dificultades, ya que la mayor concentración de los resultados se dio en el rango de "conducción muy buena" a lo cual únicamente queda en observación la continuidad de estos resultados y obtener mayores avances hacia la excelencia.

La motivación expresada por los participantes del curso, fue excelente para un 45% de los trabajadores encuestados, muy buena para el 37% y finalmente 18% la considero como buena.

Los resultados obtenidos reflejan un alto nivel de motivación entre los participantes, mismos que al relacionarse con la respuesta expresada a la trascendencia de las labores desempeñadas, muestran el alto deseo de los servidores públicos por desempeñar sus funciones, con una conciencia y responsabilidad por compromiso de la importancia institucional de sus labores. Lo cual permite identificar los avances logrados en el punto a través de la implementación de este curso.

El nivel de compromiso con los objetivos planteados en el área de trabajo ha sido asumido entre los participantes, de una manera excelente en un 54%, de forma "muy buena" (38%) y en buena forma (8%).

La adopción de un alto grado de compromiso por parte de los participantes se puede señalar ya como una realidad, pues como se puede apreciar en los resultados anteriormente señalados el mayor porcentaje se ubica en el rango más alto de la escala, lo cual refuerza los resultados que ya anteriormente se han estado mostrando, y que a su vez permiten observar los avances logrados en cuanto a la identificación institucional de los participantes, los cuales a decir de los resultados muestran un gran orgullo por pertenecer a esta Secretaría y por el desempeño de sus funciones diarias, conllevando así la adopción plena y consciente de los objetivos, identidad institucional y en particular de cada área, con la plena convicción de contribuir a la mejora de los servicios y del desempeño de la institución.

Respecto a la realización de las funciones encomendadas con apego a los procedimientos establecidos, 41% manifestó apearse completamente a dichos procedimientos, 43% apearse lo más posible a los procedimientos y 16% respetar los procedimientos.

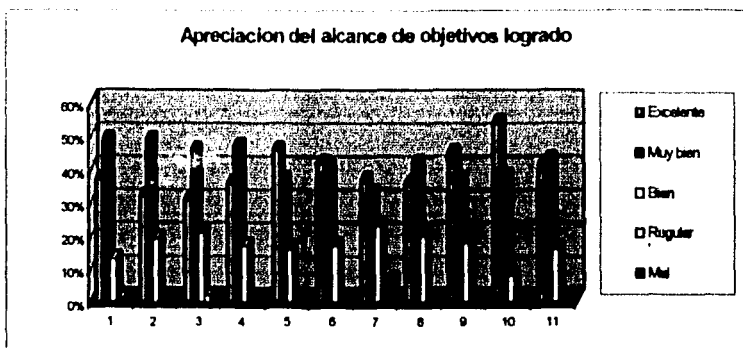
El realizar las funciones con apego a los procedimientos establecidos significa para el funcionamiento de la Secretaría un gran valor, ya que representa un

adecuado funcionamiento que permite cumplir en tiempo y en forma con las tareas encomendadas y con ello acercarse cada vez mas a la calidad administrativa. Los resultados obtenidos reflejan este avance logrado a través de la capacitación, como se puede apreciar en la tabla 1.

Tabla 1

ALCANCE DE OBJETIVOS LOGRADOS	Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal
1.- Actitud que toma ante la retroalimentación que recibe.	37%	49%	13%	1%	
2.- Estimación sobre la trascendencia de las labores desempeñadas.	32%	49%	19%		
3.- Aplicación de los elementos aprendidos en el curso.	31%	46%	21%	2%	
4.- Satisfacción de los requerimientos justo a tiempo.	36%	47%	17%		
5.- Relación mantenida con los compañeros de trabajo.	46%	37%	16%	1%	
6.- Comunicación en el área laboral.	42%	41%	17%		
7.- Ambiente laboral en los últimos meses.	37%	33%	23%		7%
8.- Conducción del equipo de trabajo.	36%	42%	20%	1%	1%
9.- Motivación para la realización del trabajo.	45%	37%	18%		
10.- Compromiso asumido con los objetivos del área de trabajo.	54%	38%	8%		
11.- Nivel de apego a los procedimientos de trabajo establecidos.	41%	43%	16%		

Gráfica 1



4.2.2. VALOR DE LA MEJORIA DE LA CALIDAD E IMPACTO.

Respecto al valor de la mejoría de la calidad de su trabajo comparado antes y después del curso, 23% lo considero como "muy alto", 59% como "alto", 14% "alto", 2% "poco" y 2% restante como nulo.

Como se puede apreciar el valor comparativo de la mejoría de la calidad en el trabajo realizado mejoró notablemente después del curso, ya que se puede apreciar que el mayor porcentaje se concentro en el rango de muy bueno, lo cual refleja uno de los beneficios logrados con la continuidad de aplicación de este curso. Estos resultados muestran además el acercamiento logrado en la adopción de una cultura de la calidad en el desempeño de las funciones.

Para el caso del impacto obtenido, 19% lo consideró como "muy alto", 67% como "alto", 11% "regular", 1% "poco" y 2% restante como "nulo".

Respecto al impacto el valor obtenido también fue de alto, lo cual refleja que los conocimientos adquiridos durante el curso fueron correctamente asimilados y su aplicación fue positiva, no encontrando barreras mayores para ello.

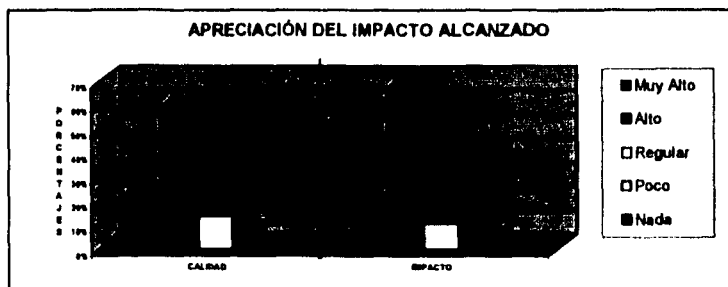
El que el impacto y la calidad del trabajo hayan registrado ambos valores altos, refleja el logro del curso de reforzar los diversos conocimientos adquiridos con anterioridad, así como alcanzar los objetivos planteados de mejorar la efectividad de las labores desempeñadas y sensibilizar al personal sobre la importancia de cumplir completamente con los estándares de calidad establecidos.

Tabla 2

Aproximación al Impacto					
	Muy Alto	Alto	Regular	Poco	Nada
CALIDAD	23%	59%	14%	2%	2%
IMPACTO	19%	67%	11%	1%	2%

FUENTE: CUESTIONARIO DE OPINIÓN

Gráfica 2



FUENTE: CUESTIONARIO DE OPINIÓN

4.2.3. IMPACTO ALCANZADO EN LAS DIFERENTES ÁREAS.

Un logro obtenido con la implementación continua de este curso, ha sido el de registrar los valores, tanto de la mejoría de la calidad del trabajo como del impacto del curso, dentro del rango de "alto" para la mas representativas, lo cual representa para la Secretaría la confianza de saber que la capacitación implementada ha sido la efectiva y que con ella se ha logrado conformar una plantilla de personal ampliamente preparado para cumplir con la visión de la Institución, de ser una dependencia altamente eficiente y con capital humano capaz de lograr el cumplimiento de los objetivos de una manera eficaz y eficiente.

Dentro del grupo de las áreas con mayor representatividad, la que registró valores mas altos tanto para la mejoría de la calidad como para el impacto del curso fue la unidad Dirección de Contraloría Interna, observando valores ligeramente bajos únicamente en los puntos referentes a: la actitud asumida al recibir retroalimentación, en la aplicación de los conocimientos adquiridos en el curso, y finalmente, al realizar el trabajo con apego a los procedimientos establecidos.

El caso contrario de baja mejoría de la calidad del trabajo y bajo impacto del curso lo presento la Dirección General de Comunicación Social, como se puede apreciar en la siguiente tabla de porcentajes. Esta área registró mayores debilidades en los

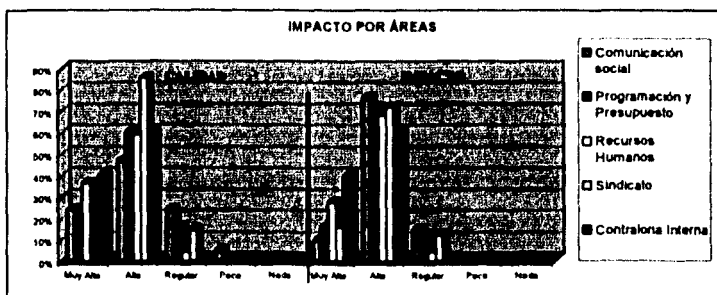
siguientes puntos: la comunicación interpersonal entre los compañeros de área, el clima laboral interno y la conducción de equipos de trabajo.

Tabla 3

IMPACTO POR ÁREAS *										
	Muy Alto	Alto	Regular	Poco	Nada	Muy Alto	Alto	Regular	Poco	Nada
Comunicación social	24%	47%	24%	5%	0%	10%	76%	14%	0%	0%
Programación y Presupuesto	24%	60%	16%	0%	0%	16%	72%	12%	0%	0%
Recursos Humanos	36%	59%	5%	0%	0%	27%	68%	5%	0%	0%
Sindicato	0%	88%	14%	0%	0%	18%	72%	12%	0%	0%
Contraloría Interna	40%	60%	0%	0%	0%	40%	60%	0%	0%	0%

* Áreas de mayor representatividad

Gráfica 3



FUENTE: CUESTIONARIO DE OPINIÓN

4.2.4. IMPACTO LOGRADO POR EDADES.

Tanto el valor de la mejoría de la calidad como el impacto obtenido, registraron en todos los grupos de edades resultados de "alto" impacto o actitud de desempeño del servicio con calidad. Estos resultados coinciden con los anteriormente expuestos de alcances de objetivos e impacto por áreas. Estos valores señalan el avance logrado con la capacitación, ya que han permitido observar que sin

importar la separación y el cruce de variables, los resultados siguen mostrando tendencias bastante favorables.

Con respecto del grupo de trabajo de edades que registro mayor impacto y en cuanto al valor de la mejoría en el desempeño con calidad del trabajo, fue el de 30 a 39 años de edad, observando como sus principales fortalezas las interrelaciones entre compañeros de trabajo así como en asumir plenamente el compromiso de cumplir con los objetivos del área.

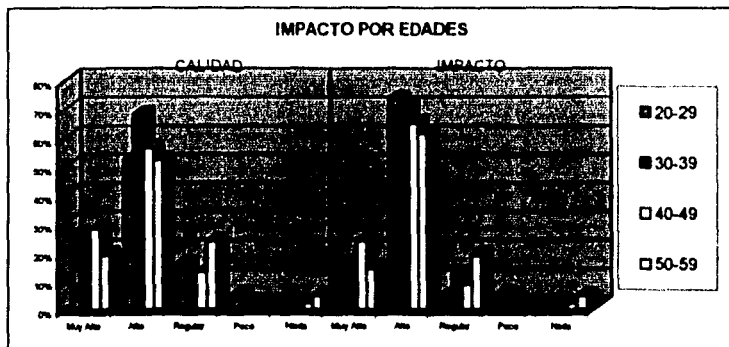
Caso contrario lo fue el grupo de 50 a 59 años de edad, que registró su mayor debilidad con respecto al clima laboral experimentado en el área.

Tabla 4

Rangos de edad	CALIDAD					IMPACTO				
	Muy Alto	Alto	Regular	Poco	Nada	Muy Alto	Alto	Regular	Poco	Nada
20-29	26%	53%	16%	5%		16%	74%	5%	5%	
30-39	20%	68%	10%	2%		17%	71%	12%		
40-49	28%	57%	13%		2%	24%	65%	9%		2%
50-59	19%	52%	24%		5%	14%	62%	19%		5%

FUENTE: CUESTIONARIO DE OPINIÓN

Gráfica 4



FUENTE: CUESTIONARIO DE OPINIÓN

4.2.5. REPORTE DE ENTREVISTAS.

La opinión directa de los jefes de los participantes, indica que el valor de la mejoría de la calidad del trabajo así como el impacto del curso sobre las actitudes en el trabajo, fueron "altos", como lo muestra el siguiente cuadro. Cabe mencionar que la opinión expresada por los jefes de los participantes no mostró mayor discrepancia de la expresada por los participantes.

Tabla 5

	Muy alto	Alto	Regular	Poco	Nada
CALIDAD	16%	67%	14%	2%	1%
IMPACTO	17%	63%	18%	1%	1%

FUENTE: CUESTIONARIO DE OPINIÓN

Los resultados obtenidos a través de las guías de entrevista registraron valores significativos a partir del indicador regular hasta muy alto; valores que si bien denotan avances también indican la necesidad de reforzar los conocimientos adquiridos por los participantes con cursos mejorados sobre calidad total. Este último comentario coincide con algunas de las opiniones expresadas en las guías.

Otros comentarios señalados en las guías de entrevista señalan la necesidad de ampliar el contenido temático del curso, introduciendo temas mas específicos y de una mayor aplicación en la institución.

A su vez también se comento la necesidad de motivar al personal, a través de la adquisición de estos conocimientos sobre calidad y ética, a que asuma cada vez mas un compromiso del desarrollo de sus labores de una manera mas profesional.

Con estos comentarios adicionales y los resultados registrados es que se visualiza la necesidad de dar continuidad a este curso, considerando una revisión breve de los conocimientos expuestos en cursos anteriores y la inclusión de nuevos, con contenidos mas específicos que brinden la retroalimentación necesaria para enriquecer el curso. Todo esto con la finalidad de llegar a la excelencia así como generar mayores conocimientos y logros dentro de la cultura de la calidad en la Secretaría.

4.2.6. REGISTRO OBSERVACIONAL.

4.2.6.1. ALCANCE DE OBJETIVOS.

Referente a la fase de registro observacional y siendo esta la primera vez que se realiza, resulta importante señalar que aun cuando esta ya se tenía considerada dentro del proceso de evaluación, no había sido posible ejecutarla debido a su complejidad de tiempo de realización por la entrevista directa que se requiere.

A continuación se exponen los resultados registrados durante las visitas realizadas a las distintas áreas, con la aplicación de la metodología ya expuesta en el documento de exposición del método de Evaluación del Impacto de la Capacitación.

Para ambos casos, personal de mando medios y personal nivel operativo, existían tres puntos referentes al **modulo de Calidad**, los cuales convergieron en registrar un bajo impacto. Siendo el primero de ellos el observar poco orden en el lugar de trabajo, detectándose documentos sin archivar, sobre el escritorio principalmente, lo que dificultaba la ubicación pronta y exacta de la información requerida.

Otro punto débil detectado fue la utilización oportuna y adecuada de las herramientas para prestar el servicio, es decir el uso adecuado de agendas, documentos y equipo de computo para brindar el servicio requerido, con certeza y prontitud, evitando los "me parece...", "creo que...", "no se", "pregúntele a...", etc., que con frecuencia se presentan en la prestación de servicios.

El tercer punto que convino para ambos casos fue la plena identificación de los servicios que ofrece la institución, punto en donde se solicito a los participantes una explicación ampliada de los servicios que ofrece el área correspondiente en la dependencia, otras ajenas a la adscrita y adicionalmente se le pidió mencionara la misión y visión de la institución. En general la identificación dada de los servicios otorgados por los tres puntos solicitados no fue amplia, sobre todo para los

servicios ofrecidos por otra áreas, lo cual refleja una ausencia de integración de las áreas y la necesidad de convivencia entre las mismas.

Para el caso concreto del modulo de calidad mandos medios, en el caso de proporcionar valores agregados a los clientes (dar opciones, ofrecer documentos y atender amablemente) los datos aportados mostraron ligeramente un bajo impacto. Esto consistió en que en ocasiones al realizar la visita y requerir la entrevista a los participantes, los mismos indicaban no tener el tiempo y posponerlo, sin dar opciones; en otros casos los participantes mostraban nerviosismo por la entrevista y adoptaban una actitud poco amable, cuestionando de forma múltiple el motivo y origen de la visita.

A continuación se muestran tabla y graficas de los resultados obtenidos para el modulo de calidad. Dada la diferencia de diseño de instrumentos para mandos medios y nivel operativo, estos se presentan por separado.

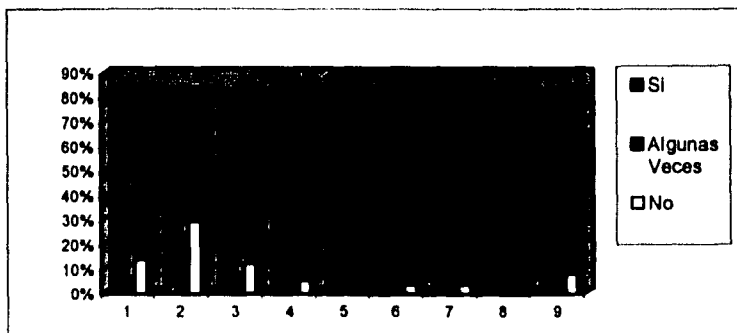
Tabla 6

ATRIBUTOS	INDICADORES		
1. El encuestado se encontraba en su lugar de trabajo	81%	5%	14%
2. Orden en su lugar de trabajo	49%	22%	29%
3. Atendió inmediatamente	81%	7%	12%
4. Identifico la necesidad del cliente	85%	10%	5%
5. Resolvió la necesidad del cliente	88%	12%	0%
6. Realiza sus actividades con rapidez	88%	9%	3%
7. Da valores agregados a sus clientes (da opciones, ofrece documento, atiende amablemente).	76%	21%	3%
8. Conoce los servicios que brinda la institución	77%	23%	0%
9. Utiliza adecuadamente las herramientas para dar el servicio	82%	10%	8%

FUENTE: Out de Observación

Gráfica 6

RESULTADOS DEL REGISTRO OBSERVACIONAL. MODULO: CALIDAD



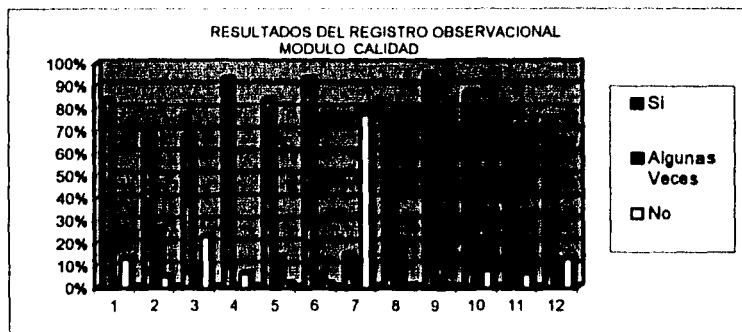
En la siguiente exposición de resultados se observan tres diferentes atributos que no se mencionan en el caso anterior de los resultados de nivel mandos medios, esto debido a que el registro observacional para el caso de niveles operativos sé amplio con el fin de identificar una mayor actuación del personal, es decir identificar su labor de servicio y de atención a clientes con un mayor esmero e iniciativa personal, dadas las características de sus funciones y de primer contacto con los clientes.

Tabla 7

ATRIBUTOS	INDICADORES		
	Si	Algunas Veces	No
1.- El encuestado se encontraba en su lugar de trabajo	84%	3%	13%
2.- Se observó orden en su lugar de trabajo	69%	26%	5%
3.- Utilizó adecuadamente las herramientas para dar el servicio	68%	9%	23%
4.- Atendió inmediatamente	93%	1%	6%
5.- Identificó la necesidad del cliente (realizó preguntas)	84%	14%	2%
6.- Resolvió la necesidad de su cliente	93%	5%	2%
7.- Tuvo iniciativa con los clientes			
8.- Dio valores agregados a sus clientes (sonríe, mira a los ojos, da alternativas)	77%	22%	1%
9.- Tomó decisiones propias	95%	4%	1%
10.- Realizó actividades con rapidez	87%	5%	8%
11.- Conoce los servicios que brinda el área	69%	25%	6%

12.- Realizó su trabajo apegándose a los procedimientos	75%	12%	13%
---	-----	-----	-----

Gráfica 7



Nota: Para el caso de los resultados del punto siete, la respuesta negativa es favorable, debido al sentido de la pregunta.

El punto que registró mayor impacto en el desempeño de los mandos medios fue el correspondiente a la realización de las actividades en el trabajo del servidor público manera justo a tiempo.

En el caso de nivel operativo los puntos mas fuertes correspondieron a la atención inmediata del cliente y la satisfacción de su necesidad, además de tomar decisiones propias para tal fin.

Respecto al modulo de **Integración de Equipos y Comunicación**, es el que clarifico mas bajo impacto para ambos niveles, mando medios y nivel operativo, fue el referente a mantener acuerdos de trabajo de una manera escrita. Esta situación durante las entrevistas sostenidas con los participantes del curso reportó poca importancia, ya que es costumbre mantener los acuerdos de trabajo entre jefe y empleado de una manera verbal e informal, sin embargo, la ausencia de acuerdos de manera escrita formal tiene como consecuencia olvidos así como cambios de última hora en las tareas encomendadas, lo cual repercute de manera

negativa en la planeación de actividades del área así como malestar entre los servidores públicos por ver interrumpida su programación de tareas y posteriormente debido a este tipo de situaciones, sobreesaturarse de trabajo "urgente".

Para el caso específico de mandos medios otro punto que registro bajo impacto fue el correspondiente al apoyo ofrecido a sus colaboradores en donde 33% arroja este tipo de resultados. El ofrecer apoyo a los colaboradores se comprendió como el apoyo que se brinda a los subordinados, respecto a la realización de sus actividades, su superación personal y capacitación para sus labores.

En los resultados de nivel operativo, se encontró otro punto bajo fue la identificación de proyectos ejes del área adscrita, en donde 50% de los entrevistados no identificó tales. Dicha situación denota una baja comunicación y retroalimentación entre jefes y empleados así como poco involucramiento de los servidores públicos con respecto a la planeación de las necesidades de cada área.

Tabla comparativa 8

MODULO: INTEGRACION DE EQUIPOS Y COMUNICACION			
NIVEL OPERATIVO			
ATRIBUTOS	INDICADORES		
	SI	ALGUNAS VECES	NO
1. Cooperó con las actividades generales del área	99%	1%	
2. Llamó a sus compañeros por sus nombres	92%	5%	3%
3. Escribió los acuerdos de trabajo de su área	23%	15%	62%
4. Identificó los proyectos eje de su área de trabajo	25%	25%	50%
5. Resolvió dudas de los compañeros de trabajo	95%	5%	
6. Ofreció apoyo a los demás	95%	3%	2%

Gráfica 8

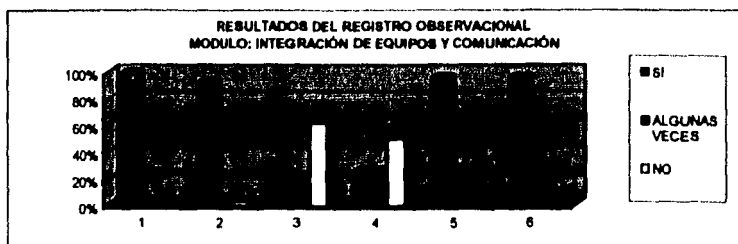
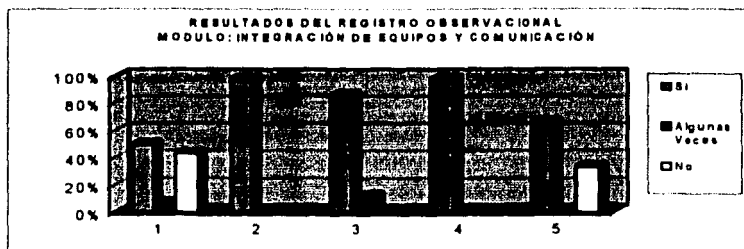


Tabla 9

MODULO: INTEGRACIÓN DE EQUIPOS Y COMUNICACIÓN			
ATRIBUTOS	INDICADORES		
	SI	ALGUNAS VECES	NO
1. Se tienen acuerdos por escrito	50%	7%	43%
2. Llama a sus colaboradores por su nombre	98%	2%	0%
3. Realiza peticiones utilizando el por favor y gracias	86%	12%	2%
4. Resuelve dudas de sus colaboradores	98%	2%	0%
5. Ofrece apoyo a sus colaboradores	66%	1%	33%

Gráfica 9



Para el caso concreto de mandos medios los resultados respecto al modulo de **Planeación Estratégica** fueron buenos, mostrando avances y el punto que registro menos impacto fue el planteamiento de programas de trabajo, lo cual durante las entrevistas se constato. Es común dentro de la Secretaría la constante aparición de trabajos urgentes que impiden el avance o apogo a las actividades programadas, afectando el desarrollo optimo de las áreas y generando malestar

entre los servidores públicos además de desmotivación por el alcance de objetivos planteados.

Tabla 10

ATRIBUTOS	INDICADORES		
1. Toma decisiones propias	90%	5%	5%
2. Realiza los proyectos que se deben atender de forma prioritaria	100%		
3. Sigue los procesos de trabajo	98%	2%	
4. Se plantean programas de trabajo	50%	17%	33%

4.2.6.2. IMPACTO POR EDADES.

Referente al impacto obtenido por grupo de edades, caso de niveles operativos, el que registro mas bajo impacto fue el de 20 a 29 años de edad, observando sus mayores debilidades en los puntos referentes a la realización de las actividades con rapidez y en la necesidad de consultar a sus compañeros para poder brindar el servicio requerido. Caso contrario lo fue el de 40 a 49 años, grupo que ubico sus principales fortalezas en la identificación de los proyectos eje de su área, el escribir los acuerdos de trabajo y ofrecer apoyo a sus compañeros.

Con respecto al grupo de edades de mandos medios, el que registro menor impacto fue el correspondiente al grupo de 20 a 29 años edad, observando sus mayores debilidades en los puntos correspondientes a mantener acuerdos de trabajo de manera escrita, la petición de labores utilizando el por favor y gracias así como en el planteamiento de programas de trabajo. Caso contrario, mayor impacto, fueron los puntos acerca del otorgamiento de valores agregados al cliente (dar opciones, ofrecer documento, atender amablemente) y mantener acuerdos de trabajo de manera escrita.

4.2.6.3. IMPACTO POR ÁREAS.

En el caso de mandos medios, el área que registro más bajo impacto fue la de Comunicación Social, identificando sus debilidades en los puntos a mantener los acuerdos de trabajo de manera escrita así como la falta del planteamiento de programas de trabajo. Caso contrario, el área con mayor impacto fue la Subsecretaría de Operación Energética identificando sus mayores logros en lo referente a la atención inmediata al cliente y la realización de las actividades con rapidez.

En los resultados de nivel operativo, el área que registro mas bajo impacto fue el sindicato registrando sus debilidades en los puntos referentes a la ubicación en su lugar de trabajo al momento de la visita, la relación entre compañeros por su nombre y finalmente la identificación de los proyectos eje de su área de trabajo. Caso contrario, mayo impacto, lo fue el área de programación y Presupuesto, observando su mayor fortaleza en la autonomía de toma de decisiones, sin necesidad de realizar consultas.

4.2.7. CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES.

Los resultados obtenidos a través de las tres fases de evaluación, cuestionarios de opinión, guías de entrevista y registro observacional, registraron en general resultados muy positivos, mismos que fueron desde el rango de regular hasta muy alto.

La innovación de introducir el registro observacional en esta evaluación permitió mantener una interacción directa y continua constante con los servidores públicos y a través del método de observación directa en el trabajo permitió conocer sus inquietudes y brindarles la oportunidad de expresar su sentir laboral como sus impresiones acerca de la capacitación, esta situación abre una oportunidad muy

valiosa para retroalimentar el sistema de capacitación en general y con ello contribuye a la mejora continua de la misma.

La calidad en la atención al cliente ha denotado bastantes mejoras, observándose un mayor esmero de los servidores públicos por la atención del cliente y con un mayor compromiso por satisfacer sus necesidades.

Como se puede apreciar los resultados obtenidos durante las tres diferentes fases del subsistema de evaluación, Cuestionario de Opinión, Guía de Entrevista y Registro Observacional, no mostraron datos en paralelo sin mayor discrepancia, salvo algunos puntos como lo fue principalmente el caso del registro observacional en el análisis de impacto entre áreas y edades.

Las diferencias o debilidades detectadas se orientan principalmente hacia el clima laboral dentro de cada área, en la relación jefe-empleado. Como ejemplo de ello se identificó la petición de tareas de una manera amable por parte del jefe e incluso entre compañeros, el reconocimiento a la labores de los servidores públicos, el registro por escrito de los acuerdos de trabajo, la programación de actividades, identificación de los proyectos eje de las áreas. Este último punto resulta muy importante ya que es éste el que principalmente permitió detectar el bajo nivel de comunicación y de involucramiento de los empleados con su área, a lo cual los resultados fueron un tanto negativos y destacan la necesidad de apoyo a través de cursos especializados en el tema y seguimiento.

Durante el recorrido observacional fue posible realizar un listado de inquietudes diversas del personal que tienen que ver tanto con la capacitación recibida como con el ambiente laboral que les rodea. A continuación se muestran estas:

4.2.7.1. MANDOS MEDIOS

Comentarios y observaciones recabadas durante la aplicación del registro observacional.

- Necesidad de aplicación de programas de capacitación con base en una especificidad propia del área, es decir, que el curso contenga los elementos y de las aportaciones necesarias específicas de cada una de las áreas que participan.
- Mayor cobertura de los Programas de Capacitación hacia el personal, sin exclusiones.
- Definición clara de funciones a desempeñar (con una estructura clara)
- Una división escalafonaria (de rangos) muy marcada que limita el reconocimiento de la base operativa o del resto del personal en cuantos a sus aportaciones o contribuciones al área.
- Ausencia de estímulos que generen en el personal una actitud de participación y de involucramiento total y directo dentro de su área.
- Ausencia de una identidad institucional plena.
- No existen mecanismo claros y de forma que permitan la implementación de proceso de retroalimentación con la totalidad de los integrantes de cada área.²⁷
- Ausencia de una cultura de participación para la formulación de políticas internas dentro de cada área.
- Cursos de Capacitación con un contenido más analítico.
- Se observó la ausencia de una distribución adecuada de personal en las áreas, ya que en algunas hay personal en exceso e incluso presenta notoriedad de tiempos muertos mientras que en otras áreas existen mandos medios que requieren de personal de apoyo.
- El personal no posee las herramientas ni los conocimientos que le permitan identificar los servicios y fines de su área así como tampoco conoce la

²⁷ Reuniones mensuales de trabajo

repercusión de sus actividades, es decir conocer la trascendencia de sus actividades.

- Los Programas de Capacitación implementados están enfocados hacia la iniciativa privada, lo cual en opinión de algunos de los asistentes específicamente mandos medios, no es adecuado, ya que los enfoques son distintos lo cual no permite su plena aplicación y lo consideran como pérdida de tiempo.
- Presencia constante de trabajos espontáneos y no planeados (bomberazos) que interrumpen la ejecución de actividades ya planeadas y que además no permiten la misma.
- La impresión en el personal de mando medio de que los cursos no aportan elementos nuevos de conocimiento, debido a que los grupos no están homogeneizados en cuanto a conjuntar al personal por nivel de conocimientos.
- Exceso de actividades así como multiplicidad de las mismas dentro del nivel de mandos medios.
- Inadecuada calendarización de los Programas de Capacitación ya que estos son difundidos con demasiada premura lo cual no permite una adecuada planeación del personal para asistir a los mismos.
- Realización de actividades de forma sistemática sin una planeación previa ni de forma escrita.

4.2.7.2. NIVEL OPERATIVO.

Comentarios y observaciones recabadas durante la aplicación del registro observacional.

- Poca accesibilidad por parte de los jefes inmediatos para programar a sus colaboradores en los Programas de Capacitación.
- Dentro del personal operativo existe una ausencia de conocimientos claros sobre los criterios de selección para programar al personal a cursos de capacitación.
- Presencia de una mala coordinación y comunicación dentro del personal del área ya que en ocasiones su asistencia a los cursos se ve limitada debido a que no hay quien le supla.
- Constantes cargas excesivas de trabajo que limitan la asistencia del personal a los cursos.
- Multiplicidad de funciones en el personal.
- Se registraron **actitudes** de inconformidad y de desanimo.
- Desconocimiento del personal por las actividades de sus compañeros de área y en general.
- Individualismo y falta de interés por integrar equipos reales de trabajo.
- Poca información y claridad sobre los requisitos necesarios para ocupar otras plazas de mayor jerarquía. Un grupo de personas consideró que para poder ocupar otra plaza de mayor jerarquía dentro de la Secretaría es necesario el favoritismo.
- Bajos niveles de comunicación.
- Existe una marcada resistencia a la interiorización y ejecución de actitudes éticas dentro de las actividades realizadas. ("si las cabezas no cambian, yo tampoco, además que caso tiene")
- Ausencia de equipo de computo. Específicamente la Dirección General de Programación y Presupuesto.

- No se observo de forma clara que el personal diferenciara a clientes internos de los clientes externos.
- Presencia de casos específicos cuya asistencia a los cursos de capacitación ha sido mínima. Un ejemplo de esto, es el caso de una persona de inventarios cuya labor dentro de la Secretaría es de 23 años y su asistencia a cursos ha sido de solo una única ocasión.
- Bajo nivel de escolaridad.
- Necesidad de que el curso contenga y proporcione elementos específicos de cada área que participa y acorde con las actividades que se realizan.
- Sentimientos de exclusión y de preferencia por parte del personal para con respecto a su programación a los cursos.
- Ausencia de un modelo de reproducción de la capacitación, ya que el personal que asiste a los cursos guarda estos conocimientos y no los comparte con sus compañeros del área aunado al poco personal que acude, lo cual reduce el impacto de la misma.
- Desanimo en el personal por no poder aplicar los conocimientos adquiridos en los cursos, ya que dentro de su área laboral no se les permite y se presenta la resistencia de los jefes por innovar.

Finalmente se señala la necesidad de prestar especial atención a estas observaciones y de brindar la intervención necesaria, ya que la mismas muestran claramente el sentir de los trabajadores en la Secretaría, y su correcta atención repercutirá inmediatamente en el logro de avances en el cambio de diversas actitudes laborales que actualmente se presentan de forma negativa y que consecuentemente afectan el correcto desarrollo de la organización.

CAPITULO 5

***PROGRAMA INSTITUCIONAL DE
CAPACITACIÓN***

PIC

5.1. PROGRAMA INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN.

La Secretaría de Energía a través de la aplicación del Sistema Institucional de Capacitación opera el Plan Institucional de Capacitación cuyo objetivo principal es el promover y administrar la innovación y creatividad en la dependencia. Con acciones de capacitación concretas de aplicación inmediata, que persiguen el mantener el cuidado y multiplicación de los principales activos de la organización; gama de conocimientos, habilidades, valores y actitudes del personal que generan productividad y el cumplimiento de la misión de la dependencia.

El fin que tiene la aplicación de Plan Institucional de Capacitación es el de administrar el capital intelectual de la organización, mismo que se integra a través del conocimiento dado entre todo el personal de la Secretaría.

La administración de este tipo particular de capital permite la generación de liderazgos así como contar con procesos de conocimiento, capitalizando el acervo humano de la organización, lo que asegura que la Secretaría pueda enfrentar los cambios constantes de rotación o bajas de personal, así como de actualización de procesos.

En la secretaria de Energía se ha dado peso a los subprogramas de habilidades, conocimiento y de actitudes, con los que, cultiva en su gente las habilidades necesarias para que ejecute la tarea asignada.

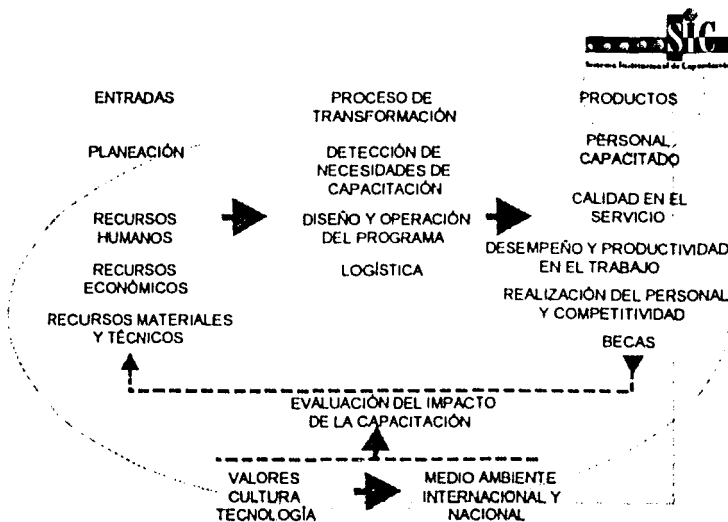
Al capital intelectual se divide en tres tipos: el estrictamente humano (el valor que agrega la persona con lo que sabe), el estructural (programas, y normas, entre otros) y el externo (las relaciones que se tienen con, clientes externos). Quizás, en los dos últimos es en donde se tiene mayor registro dado que estos son mayormente medibles.

El reto del Sistema Institucional de Capacitación es la mejora continua mediante sistemas de implantación y aseguramiento de calidad en las diferentes unidades administrativas en favor de las estructuras de conocimiento.

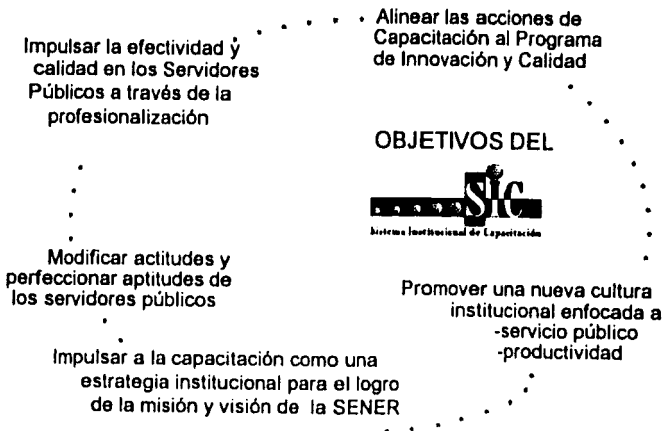
5.2. ANTECEDENTES

Hay que resaltar que hoy en día que cualquier experiencia que no queda registrada en papel o en medio magnético es susceptible de quedar en el olvido, para que esto no suceda, se previó la elaboración del PIC con el fin de almacenar la información sobre del modelo Sistema Institucional de Capacitación en la Secretaría de Energía

5.2.1. SISTEMA INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN.



5.2.2. OBJETIVOS



5.2.3. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN



5.2.3.1. MÉTODO.

El área responsable para llevar a cabo la detección de necesidades de capacitación es la subdirección de capacitación de la dependencia, el tiempo de ejecución de éste proceso se lleva a cabo entre los meses de octubre y noviembre, obteniendo como resultado la información para elaborar el Programa Institucional de Capacitación.

Para lleva a cabo la Detección de Necesidades primero se debe de investigar qué es lo que realmente se necesita para mejorar las capacidades laborales de los miembros de la organización y de esta manera convertir a la capacitación del personal en un instrumento de desarrollo organizacional y en arma estratégica para formar servidores públicos efectivos, y competitivos, con un alto nivel de eficiencia, eficacia y calidad; en el ámbito laboral, ya que estos tres elementos constituyen el propósito de la capacitación, la cual coadyuva al logro de la efectividad de la institución.

Para tal efecto, será necesario recurrir a la integración del primer modulo del Sistema Integral de Capacitación que consiste en Detectar las Necesidades de Capacitación (DNC), que es el primer paso que debe realizarse para fundamentar objetivamente el Programa Institucional de Capacitación.

Se obtendrá el diagnóstico de capacitación indicando en qué áreas del conocimiento hay que perfeccionar, qué habilidades y qué actitudes se requiere mejorar o modificar. La (DNC) en su momento determinado facilita el resolver diversos problemas que se presenten ya sea en carencia de conocimientos, métodos de trabajo, ambiente laboral, etc.; y a su vez, estar en posibilidad de establecer estrategias para delimitar, temas, material y equipo didáctico, nombre del curso, objetivos, número de horas por modulo, presupuesto, y número de participantes a los cursos de entrenamiento que conformarán el Plan Institucional de Capacitación 2001.

5.2.3.2. OBJETIVOS DE LA DNC

5.2.3.2.1. GENERAL

Obtener información que permita conocer las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes de personal de la organización, con el fin de diseñar y poner en operación cursos tendientes a satisfacerlas.

5.2.3.2.2. PARTICULARES

- Determinar las prioridades de capacitación del personal, con el propósito de facilitar la programación anual de los cursos.
- Contar con información cuantitativa y cualitativa de las necesidades de capacitación y desarrollo de los servidores públicos de la Secretaría.
- Determinar los programas de capacitación de acuerdo a las actividades que el servidor público desempeña.
- Detectar los objetivos, contenidos temáticos y recursos necesarios requeridos por cada curso o evento a impartir.

5.2.3.2.3. ESTRATEGIAS

Para identificar las necesidades de capacitación se trabajará bajo dos estrategias:

- Estrategias de desarrollo de programas permanentes de capacitación para preparar al personal independientemente del puesto.
- Estrategia de programas contingentes de capacitación según las necesidades de apoyo al Programa Operativo Anual, Programa de Trabajo, la Norma para Llevar a cabo el Proceso de Capacitación y la Guía Metodológica para llevar a cabo el Proceso de Capacitación en el Sector Público.

5.2.4. DNC BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES.

5.2.4.1. INTRODUCCIÓN.

La certificación ocupacional en América Latina se remonta al año de 1975, donde se abocó al desarrollo de un proyecto sobre medición y certificación de las calificaciones ocupacionales adquiridas por los trabajadores a través de cursos de formación sistemática.

En el caso de México, se inició con la instalación a nivel nacional de un Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral* de carácter tripartito, (*conocer, empresas y trabajador), en 1995 y empezó a operar en forma a partir de 1996.

El sistema de Competencias Laborales se propone desarrollar los siguientes componentes:

- Definir normas técnicas de competencia laboral, permitiendo desarrollar integralmente al trabajador.
- Establecer mecanismos de evaluación, verificación y certificación de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los trabajadores, independientemente de la forma en que los hayan adquirido.

Por lo tanto, la competencia laboral debe interpretarse como un movimiento que pretende ser una respuesta innovadora para administrar y regular el mercado de trabajo interno y externo.

- Para las empresas significa una formación eficaz de su personal.
- Para los sindicatos permite la organización y un empleo de mayor calidad.
- Para los trabajadores responde a una formación integral que permite un mejor desarrollo dentro de su ámbito laboral.

5.2.4.2. ANTECEDENTES.

Actualmente la globalización nos remite a dos grandes rubros el primero parte de las aperturas económicas, financieras, de mercado, de educación, etc. que han tenido los países y segundo la competitividad que tanto requieren las organizaciones para brindar un servicio y adoptar un sistema de calidad, es decir, los parámetros de competitividad han evolucionado hacia una mayor exigencia de calidad en los servicios.

Por lo tanto, desde 1997 la Secretaria de Energía adoptó el modelo de calidad para satisfacer las necesidades que exige la competitividad, y se ha preocupado por mantener la calidad de la capacitación de sus trabajadores a la vanguardia, debido a ello es que se ha generado la necesidad de implantar el modelo de competencias laborales para poder llevar a cabo la DNC y llegar al objetivo deseado. En este marco surge el concepto de competencia laboral, como un eje articulador de iniciativas innovadoras relacionadas con capacitación.

Una vez ubicados en el marco de competencias laborales, se entiende por éstas, como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, que expresadas en saber, saber hacer, saber ser, se aplica al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad, esperados por el sector gobierno

Este sistema de calidad, garantiza que las competencias laborales genere en los trabajadores habilidades para operar varias tareas, ampliación profesional y calidad como experto.

El realizar una Detección de Necesidades de Capacitación basada en Competencias laborales, es difícil cuando no se tienen las bases establecidas como el análisis de puestos y su descripción, ya que esto dificulta identificar los conocimientos, habilidades y destrezas de cada uno de los participantes en los puestos, o en dado caso, cada uno de los niveles que no están especificados; por

lo que, al carecer de dicha documentación, nos remite a la identificación de las competencias, por medio de una investigación de campo, identificando en los trabajadores los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que su puesto requiere, validando esta información con los responsables de cada área.

5.2.4.3. OBJETIVO DE LA DNC BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES.

- Comparar el "Deber Ser" basada en la competencia que requiere el trabajador, con la realidad

Ventajas:

- Facilita la detección de necesidades de actividades que desarrolla el trabajador.
- Facilita la gestión de calidad, en las organizaciones.
- La competencia se convierte en un factor clave en la organización para constituir la integración de actividades.
- Conduce al desempeño efectivo
- Estimula y administra el aprendizaje del personal.

Desventajas:

- Resistencia al incorporar este enfoque.

5.2.4.4. MÉTODO

Para la elaboración de las competencias, se empleará el método combinado que consiste en:

- Investigación documental. (revisión de puestos)

- Investigación de campo. (Análisis de la información arrojada por los cuestionarios y cotejada con el jefe inmediato o responsable del área).

5.2.4.5. TÉCNICA.

En un primer momento se realizan las competencias de la siguiente manera:

1. Se realiza un análisis de los puestos que existen dentro de la Secretaría de Energía para agruparlos por rama.
2. Una vez establecidas las ramas, se eligen aleatoriamente o por puestos estratégicos para la identificación de habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes por medio de un cuestionario y una guía de observación.
3. Identificadas las competencias se procede a la realización del instrumento de la detección de necesidades.

5.2.4.6. INSTRUMENTO.

Para la elaboración del cuestionario se pregunta qué habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes requiere el trabajador por niveles. Para ello se consideraran los niveles de la siguiente forma:

Nivel 1. Actividades de trabajo rutinarias

Nivel 2. Actividades de trabajo con cierto grado de complejidad, autonomía y menos rutinarias.

Nivel 3. Actividades de trabajo consideradas con mayor responsabilidad y autonomía.

Nivel 4. Actividades de trabajo de gran responsabilidad y autonomía, supervisión y administración de recursos.

Nivel 5. Actividades de trabajo de sustancial autonomía y responsabilidades sobre recursos humanos y materiales.

5.3. PLAN GENERAL DE CAPACITACIÓN

El plan maestro de capacitación es el conjunto de acciones sistematizadas para orientar el proceso capacitador en la dependencia el cual se integra en un documento ejecutivo, guía para acordar con el grupo estratégico la toma de decisiones de asignación de recursos para las acciones a seguir en la capacitación al personal, con base en los resultados del diagnóstico institucional de necesidades de capacitación. La observancia de las políticas de las dependencias globalizadoras como la SECODAM y la SHCP, así como las internas que integran la cultura de la dependencia y en el compromiso de participación conjunta. Este es el documento más importante para administrar la capacitación, ya que en él se contemplan los siguientes aspectos.

El sustento del Plan Institucional de capacitación es el diagnóstico de necesidades de capacitación institucional, que permite tener un consenso de las demandas y áreas de oportunidad, que justifican una propuesta atractiva, dar la capacitación y cumplir con los objetivos estratégicos de la institución. El área responsable para realizar el plan general de capacitación es la subdirección de capacitación que depende de la Dirección General de Recursos Humanos. El tiempo de ejecución de la planeación del programa institucional se realiza entre los meses de diciembre y enero.

Los sub-programas de capacitación se derivan del Plan General de Capacitación que se integre con los siguientes elementos

- Eventos de capacitación a desarrollar
- Personal a ser formado
- Responsables de la ejecución
- Lugares y tiempos de ejecución disponibles

PROGRAMA INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN

SUBPROGRAMAS

Desarrollo de
Habilidades

Desarrollo de
Actitudes

Conocimientos
Técnicos

SUBPROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES

- Actualización de Paquetería Office
- Manejo de Base de Datos
- Cursos Externos de Especialización
- Talleres de Especialización
- Apoyo electrónico del sistema Outlook
- Internet

Cómputo

•Protección Civil

Seguridad

Administrativas

- Desarrollo de Habilidades Ejecutivas para Secretarías
- Competencias Laborales Aplicaciones

SUBPROGRAMA DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS



- Introducción a la administración pública
- Actualización Técnico-Administrativa:
 - Sistemas de contabilidad de costos
 - Regulación burocrática
 - Contabilidad paraestatal
 - Inducción a la Energía
 - Inglés (tradicional y aula virtual)
- Cursos externos en instituciones de prestigio, vinculados a las necesidades de las áreas sustantivas
- Diplomado en "Introducción a la política de energía"
 - Programa para Ingenieros Químicos
 - Regulación energética
 - Análisis de riesgos
 - El Sector Energético Nacional
 - Cambio estructural en el Sector Energético
 - Temas coyunturales en el Sector
 - Implantación de un sistema de seguridad y protección ambiental
 - Economía ambiental
 - Seminario de administración de la energía
 - Normalización metodológica
 - Importancia del Sector Energético en el nuevo milenio
- Aprovechamiento y administración de recursos energéticos
 - Programa especial en petróleo y electricidad
 - Econometría
 - Becas de Posgrado

Técnico
Administrativo



5.4. RESULTADOS.

Con la implantación del SIC, en sus dos primeros años de operación se obtuvieron los siguientes resultados:

- Se institucionalizó a la capacitación como una estrategia de cambio que contribuye al mejoramiento de la calidad de las personas, en términos laborales y personales.
- El personal adoptó a la capacitación como valor agregado que permite mejorar sus actitudes y aptitudes.
- Algunas áreas de la dependencia utilizan las evaluaciones de capacitación en apoyo a la evaluación del desempeño.
- Se cuenta con una visión integral de la capacitación que permite dar respuesta sistemática, ordenada y específica a los requerimientos de formación de recursos humanos de la Secretaría y establecer acciones de mejora continua en el proceso de capacitación
- Actualmente a la capacitación se le da un sentido práctico para estimular el mejoramiento continuo de los servidores públicos, a través de la adquisición de conocimientos actualizados y especializados que contribuyan al mejor desempeño de sus funciones.
- Se dispone de una plataforma de capacitación obligatoria para el personal que homogeniza el nivel de conocimientos en aspectos básicos indispensables relacionados con la calidad y el quehacer mismo del sector, lo que contribuye a crear una cultura que refuerza el sentido de pertenencia hacia la institución.
- Se cuenta con información para eficientar la administración de los recursos destinados a la capacitación.
- De 1997 a 1999 el presupuesto asignado a la capacitación se incrementó en un 116%, ya que pasó de 2.4 millones de pesos a 5.2 millones en el año 2000 se cuenta con \$5700.000, lo que permitió ampliar y fortalecer las acciones destinadas a mejorar las actitudes y aptitudes del personal. Desde la

implantación del Sic hasta el 2000 han asistido a capacitación un total de 4632 trabajadores en 394 cursos, tanto internos como externos. Es decir, se capacitó al personal, en promedio 4.2 veces; logro no alcanzado antes en la dependencia.

- Una parte fundamental del SIC, es el Centro de Capacitación en Calidad (CECAL), cuya infraestructura física y técnica es totalmente apropiada para desarrollar las acciones de capacitación.

6. CONCLUSIONES.

Como cualquier actividad humana la actividad de la capacitación está guiada por un conjunto de creencias, valores y principios que conforman el esquema de referencia que permite tener una idea de lo que es el ser, dónde esta, que hace y que quiere. En consecuencia, la inclusión de la actividad de la capacitación se justifica, dentro de un marco filosófico, en sus acciones que se dirigen primordialmente hacia el comportamiento que se halla influido por las ideas, creencias y valores propios de la empresa o institución, así como por los del medio ambiente al cual pertenece. Esta reflexión resulta muy importante debido a que la función de formación trabaja con seres humanos, que si bien ocupan una posición dentro de la estructura organizacional y tienen asignados determinados objetivos y funciones que cumplir, también poseen intereses, necesidades, creencias y valores propios, así como las diferencias individuales que aporta la psicología, mismas que el proceso de capacitación debe conocer para encaminar acciones, dirigidas no solo a la satisfacción de las necesidades de la empresa o institución, sino también de los individuos dentro y fuera de ella.

Es precisamente de esta agrupación de necesidades, creencias, valores, etc., de donde se deriva la misión para la función de capacitación, que consiste en generar los procesos de cambio encaminados al cumplimiento de la misión y los objetivos de la empresa en una parte, por que en la otra tiene que cumplir con los objetivos y la misión derivada de las personas que necesitan encontrar el sentido al trabajo y las actividades productivas para su enriquecimiento personal. En este sentido el proceso educativo tiene un objeto en la organización y en la persona misma que es la actualización del potencial de las personas.

Trabajo Social aplicado en la capacitación se dirige al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos, valiéndose de todos los medios que le conduzcan al incremento de conocimientos, al desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes en cada uno de los individuos que conforman la empresa.

La formación de actitudes se entiende como el conjunto de marcos de referencia, a través de los cuales se juzga la realidad y se condiciona la conducta. Son predisposiciones para actuar y constituyen el conjunto de ideas, valores y creencias que garantizan y dan seguridad a una persona.

Con el fin de atender de manera idónea las necesidades de formación continua de los empleados dentro de las distintas organizaciones, considerando la utilización óptima de los recursos materiales, humanos y financieros, es que se hace necesaria la aplicación de sistemas de evaluación diversos que permitan una evaluación final integral que identifique los avances logrados y las necesidades, bien las no alcanzadas como las nuevas detectadas, convirtiéndose con ello la evaluación en un mecanismo de retroalimentación al sistema mismo.

Para el concepto de evaluación diversos autores interpretan y señalan definiciones distintas que en forma difieren pero que sin embargo, en esencia señalan los mismo objetivos.

Una evaluación debe ser comparativa o no dependiendo de lo que se quiera conseguir con esa evaluación, en cuanto a utilidad, se consideran principalmente tres usos: perfeccionamiento, recapitulación y ejemplificación. La primera se refiere a la información que se proporciona para asegurar la calidad de un servicio o para mejorarla. La segunda función es hacer recapitulaciones o informes sumarios.

Entre las diferentes técnicas de evaluación a utilizar se consideran las siguientes: entrevistas, informes preliminares, el análisis de contenidos, *la observación*, el análisis político, económico, el examen investigativo, los informes técnicos, el estudio del caso, la evaluación sin metas, la escucha de *opiniones contrapuestas*, las listas de control (check list), la elaboración de pruebas, el análisis estadístico, el diseño de la investigación, el análisis sistemático, la teorización y la administración del proyecto.

Para diseñar una buena evaluación, se debe ser un observador sensible de los ambientes sociales, saber entrevistar y escuchar, y estudiar con voluntad y capacidad lo esencial del programa que va a ser examinado. El evaluador debe ser también experto en un amplio campo de técnicas comunicativas y de encuestas y capaz de reunir las distintas piezas de las premisas y la información en planes de trabajo que sean prácticos, coherentes y que sirvan como guías racionales.

El listado anterior de condiciones mínimas necesarias para ejecutar de manera óptima un proceso de evaluación integral reflejan de manera muy amplia las capacidades tanto teóricas como prácticas del profesional en trabajo social, siendo este profesional una de los mas indicados para llevar a cabo la realización de este tipo de procesos; abriéndose con ello un lugar para comentar el trabajo social institucional .

Dentro del nuevo plan de estudios el 35% de las materias generan bases al estudiantes para poder comprender y desarrollarse dentro de un ámbito institucional (organizacional) dentro del departamento de recursos humanos, específicamente el área de capacitación, sin embargo comprender en su mayoría la complejidad de los sistemas que conforman las distintas áreas y su interacción requiere *obligatoriamente* de una especialidad en el tema, en este caso en el ámbito de las organizaciones.

El ámbito de las organizaciones es un área potencial de intervención para el trabajador social sin embargo esta ha sido poco explorada y poco impulsada, el mas reciente apoyo que se ha observado, lo ha sido *el modelo de trabajo social en las empresas*, este modelo demuestra una intervención interesante dentro de las organizaciones sin embargo, quizás por su misma amplitud, no se ha logrado incorporar tan generosamente.

El modelo que aquí se propone ejemplifica una posibilidad de inserción del profesional dentro de un área muy específica y con un alto potencial de desarrollo,

contribuyendo con ello a la conceptualización de un área de especialización tan necesaria para la profesión.

Al hacer una revisión del modelo de trabajo social empresarial se identificó que la propuesta de intervención específica para el área de capacitación es correcta, sin embargo requiere de una mayor especificación de procesos y de alcances, a lo que esta propuesta pretende identificar y exponer.

Debido a las habilidades, actitudes y conocimientos propios del profesional en trabajo social, el área de formación de personal representa un espacio de oportunidad para su intervención y desarrollo, ya que desde esta área es donde se incrementa el contacto con las demás, se identifican las necesidades de los empleados y se mantiene una comunicación directa con los directivos.

Punto aparte cabe hacer énfasis en la necesidad actual de transformación de las instituciones así como de su personal, requiriendo contar cada vez más con profesionales que otorguen óptima funcionalidad a las mismas; ante esta situación el trabajo social, como disciplina que tradicionalmente se ha desempeñado en el ámbito institucional público, se obliga a adoptar diversos conocimientos como lo son los referentes a la administración, la planeación y el análisis de las instituciones, dichas nociones amplían su capacidad para gestionar los recursos institucionales y elaborar medios eficaces que permitan el alcance y el impacto de los objetivos propuestos.

La participación del trabajo social dentro de la institución debe ser la de comprender e interiorizar hacia sí mismo su imagen como agente de cambio, de transformación y/o liberador de los individuos, implementando para ello la innovación, la creatividad y la apertura de espacios que le permitan transformar la realidad y mejorar el funcionamiento de la dinámica social vigente; manteniendo la práctica de la educación como el medio mayormente privilegiado.

Finalmente el modelo de capacitación expuesto en el presente trabajo, y cuyo principal soporte es el material referente a gráficos, ha permitido exponer el logro

de resultados, comparar e identificar los avances obtenidos respecto al desarrollo de habilidades y de sensibilización para la cultura de la calidad en los empleados de la Secretaría de Energía, con lo cual *la hipótesis formulada se ha podido comprobar.*

Un último punto importante que deseo señalar es el hecho de que uno de los mayores problemas a los que se enfrenta nuestra profesión es la falta de sistematización de experiencias derivado, posiblemente, de la falta de sensibilización y de profesionalización de los Trabajadores Sociales, particularmente en América Latina, por valorar y transmitir sus intervenciones profesionales. Esta situación limita la producción de materiales que transfieran los métodos de intervención de los colegas en el mundo, afectando de manera grave la formación profesional de nuevas generaciones y al mismo tiempo limitando sus posibilidades de acción.

Esta situación requiere de una atención particular debido a que de manera común ocurre que al realizar búsquedas sobre temas específicos relacionados con la profesión, como lo fue para este caso la capacitación, resulte sumamente difícil localizar textos de apoyo, (como una experiencia puedo mencionar la dificultad para localizar textos referentes a la capacitación y el trabajo social, proceso que justamente se encuentra inserto en la intervención para la educación social), convirtiéndose entonces en un éxito el obtener algún texto que, de manera somera, aborde el tema indicado. Peor aun puede resultar esta búsqueda derivada de la localización de un trabajo que por su antigüedad obviamente no haga referencia a las nuevas corrientes teóricas, haciéndose entonces necesario actualizar la información a través del apoyo de otras disciplinas. Esta situación produce un obligación inmediata por asumir un compromiso de invertir tal realidad.

Como una contribución es que nace el presente trabajo enfocándose primordialmente a explorar de manera sencilla una necesidad actual y con alto potencial para la intervención profesional.

BIBLIOGRAFÍA

ACLE Tomasini, Alfredo. Planeación estratégica y control total de calidad: un caso real hecho en México. Grigalbo, México. 1990 302 p.)

ACLE Tomasini, Alfredo. Retos y riesgos de la calidad total. Grigalbo, México, D.F. 1994. 253 p.

ANDER EGG, Ezequiel. Metodología del Trabajo Social. Ed. Ateneo, México, 1982. 244 p.

APPLEGARTH, Michael. Programas de capacitación. Ed. Legis, Colombia, 1992. 131 p.

AQUINO, Jorge. Recursos Humanos. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina, 1996. 208 p.

ARRANZ Ramonet, Antonio. Planeación estratégica integral. Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales México, 1995. 218 p.

BARCELAY, Michael. Atravesando la burocracia (una nueva perspectiva de la Administración Pública). Ed. F.C.E., México, 1999. 252 p.

BARENSTEIN, Jorge. El análisis de la burocracia estatal desde la perspectiva weberiana. CIDE, México, 1982. 217 p.

BARRY, Bozeman, coord. La gestión pública, su situación actual. Ed. F.C.E., México, 1998. 547 p.

BAUTISTA López Elizabeth. Problemas y expectativas de la evaluación del postgrado. Tesis de postgrado, Fac. de Filosofía y Letras, UNAM, abril 1992. 175 p.

BRAVO, Víctor, otros. Teoría y Realidad en Marx, Durkheim y Weber. Ed. Juan Pablos Editor, México, 1997. 217.

CABRERO Mendoza Enrique. Del Administrador al Gerente Público. Ed. INAP, México, 1995. 547 p.

ESPINOZA, Alejandro, varios. Capacitación y reestructuración productiva en América Latina*, UAM Iztapalapa – Fundación Friederich Ebert, México 1995. 291 p.

GALLARDO CLARK, Angélica. La praxis del Trabajo Social en una dirección científica Temas de Trabajo Social. Ed. Eco, Buenos Aires, Argentina, 1974. 127 p.

- GRADOS, Jaime A.** Capacitación y Desarrollo de Personal. Ed. Trillas, México, 1999. 301 p.
- GROUNLOND, Norman E.** Elaboración de Tests de Aprovechamiento. Ed. Trillas, México, 1994. 155 p.
- HAYES Bob E.** Como medir la satisfacción del cliente. (diseño de encuestas, uso y métodos de análisis estadístico), Ed. Oxford. México, 1999. 271 p.
- HERBERT A. Simón.** Administración Pública. Ed. Letras modernas, México, 1968. 527 p.
- HILL, Ricardo.** Metodología básica en servicio social. Ed. Humanitas, Buenos Aires, Argentina, 1970. 158 p.
- ISHIKAWA, Kaoru.** ¿Qué es el control total de calidad? la modalidad japonesa. Ed. Norma, 1988. 209 p.
- KISSNERMAN, Natalio.** Servicio Social Pueblo. Ed. Humanitas, Buenos Aires, Argentina, 1972. 121 p.
- LUDWIG Von Bertalanffy.** Teoría general de los sistemas. Ed. F.C.E., México, 1976. 311 p.
- MARINO Navarrete, Hernando.** La planeación estratégica de la calidad total. TM editores, Bogota, Colombia, 1992. 145 p.
- MERTON, Robert.** Teoría y estructuras sociales. Ed. F.C.E., México, 1972. 647 p.
- MOCTEZUMA Barragán, Esteban y Roemer, Andrés.** Por un Gobierno con Resultados. Ed. F.C.E., México, 1999. 234 p.
- OSBORNE, David, otros.** La reinención del Gobierno (la influencia del espíritu empresarial en el sector público). Ed. Paidós, España, 1995. 494 p.
- PAIN, Abrahán.** Capacitación laboral. Ediciones Novedades Educativas, Argentina, 1996. 122 p.
- PINTO Villatorio. Roberto.** Proceso de capacitación. Ed. Diana, México 1992. 192 p.
- QUIROGA Leos, Gustavo.** Organización y métodos en la Administración Pública. Ed. Trillas, México, 1996. 304 p.
- SACHSE, Mathias.** Planeación estratégica en empresas públicas. Ed. Trillas, México, 1990. 224 p.

- LOURAU, René. El análisis institucional. Amorrortu editores, Argentina, 1975. 247 p.
- ROJAS Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. Ed. Plaza y Valdez, México 1987-1999. 222 p.
- STUFFLEBEAM, Daniel L.. Evaluación sistemática, guía teórica y práctica. Ed. Paidós, España, 1987. 381 p.
- TAMAYO y Tamayo, Mario. El proceso de la investigación científica. Ed. Limusa, México, 1997. 126 p.
- UVALLE Berrones, Ricardo. Las transformaciones del Estado y la Administración Pública en la sociedad contemporánea. Ed. UAEM, México, 1997. 214 p.
- VÁZQUEZ Nava María Elena, coord. La Administración Pública contemporánea en México. Ed. F.C.E., México, 1994. 258 p.
- FALEIROS Vicente de Paula. Trabajo Social e instituciones. Ed. Humanitas, Argentina, 1986. 136 p.
- WEISS Carol H.. Investigación Evaluativa (métodos para determinar la eficiencia de los programas de acción). Ed. Trillas, México, 1996. 245 p.

HEMEROGRAFIA.

Ley Federal de los Trabajadores del Estado. Ed. Delma, México, 1996. 247 P.

Excelencia y Desarrollo, Asesores en Recursos Humanos. Manual de capacitación". Secretaría de Energía, México 1999. 63 P.

Revista electrónica de trabajo social [en línea]. Chile: Facultad de Ciencias Sociales, Numero 3, julio de 200. Disponible en: <<http://www.udec.cl>>. También disponible en: <<http://www.udec.cl/~ssrevi/articulos/contribuciones.htm>>

Presidencia de la Republica Plan Nacional de Desarrollo 1994-2000. México. 152 P.

Presidencia de la Republica. Programa para la Modernización de la Administrativa Pública (PROMAP). México, 1995-2000 127 P.

SECODAM. Conceptos básicos de calidad. manual del participante, septiembre, 1996, México. 48 P.

Secretaria de Comunicaciones y Transportes (SCT). Memoria de la conferencia "Reinvención del Gobierno Estadounidense México, 1999. 10 P.

Secretaria de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM). Conceptos Básicos de Calidad. recopilación del programa de capacitación de la Administración Pública 1995-2000, México, septiembre de 1996. 46 P.

Secretaría de Energía. Evolución Orgánica de la Secretaría de Energía. México, 1999. 15 P.

Secretaría de Energía. Programa Institucional de Capacitación. México 2000. 125 P.

ANEXOS

PROGRAMA DE CAPACITACION EN CALIDAD 1999

Área de adscripción: _____ Edad: _____

Instrucciones:

A continuación aparecen una serie de preguntas con respecto a los elementos aprendidos en el PROGRAMA DE CAPACITACION EN CALIDAD 1999. En cada aspecto aparecen cinco alternativas de evaluación. Por favor marque en que medida ha logrado avances.

5. EXCELENTE 4. MUY BIEN 3. BIEN 2. REGULAR 1. MAL

1.- ¿Qué actitud tiene ante la capacitación que recibe?
2.- ¿Cuál considero que es la trascendencia de sus labores desempeñadas?
3.- ¿De que forma considera que los elementos aprendidos en el curso, son aplicados dentro de su área laboral?
4.- ¿De que forma considera satisfacer los requerimientos solicitados justo a tiempo?
5.- ¿Cómo es su relación con sus compañeros de trabajo?
6.- ¿Cómo es su comunicación en su área de trabajo?
7.- ¿Cómo ha sido su asistencia laboral en los últimos meses?
8.- ¿Cómo es la conducción de su equipo de trabajo?
9.- Para realizar su trabajo su motivación es
10.- En que medida se compromete con los objetivos de su área de trabajo
11.- En que medida ¿el trabajo que realiza se apega a los procedimientos establecidos?

5	4	3	2	1

- Calcule el valor de la mejora de la calidad de su trabajo, comparando antes y después del curso
a) muy alto b) alto c) regular d) poco e) nada
- ¿Cual fue la medida del impacto en las actividades laborales después del curso recibido?
a) muy alto b) alto c) regular d) poco e) nada

COMENTARIOS ADICIONALES:

FORMULARIO DE ENTREVISTA

Nombre del trabajador: _____ Área de adscripción _____

Instrucciones:

Con el fin de conocer el impacto del Programa de Capacitación en Calidad 1999, a continuación aparecen una serie de preguntas referentes al curso. En cada aspecto aparecen cinco alternativas de evaluación. Indique por favor la medida en que su empleado ha logrado avances.

5. EXCELENTE 4. MUY BIEN 3. BIEN 2. REGULAR 1. MAL

	5	4	3	2	1
1.- ¿Cuál es la actitud que muestra ante la retroalimentación que se le da?					
2.- ¿De qué forma considera que aplica los elementos aprendidos en el curso?					
3.- ¿De qué manera ha satisfecho los requerimientos solicitados justo a tiempo?					
4.- ¿Cómo es la relación que lleva con sus compañeros de trabajo?					
5.- La comunicación que denota en su área de trabajo es					
7.- ¿Cómo es la motivación con la que realiza su trabajo?					
8.- En qué medida se compromete con los objetivos de su área de trabajo					
9.- ¿De qué forma el trabajo que realiza se apega a los procedimientos establecidos?					
10.- ¿Cómo ha sido el cambio en sus actitudes?					

- Calcule el valor de la mejoría de la calidad en el trabajo desempeñado, comparando antes y después del curso

a) muy alto b) alto c) regular d) poco e) nada

- ¿Cual considera que fue la medida del impacto en las actividades laborales después del curso recibido?

a) muy alto b) alto c) regular d) poco e) nada

COMENTARIOS ADICIONALES

GUIA DE OBSERVACION
(MANDOS MEDIOS)

Dirección de la aplicación:

Buenos... , soy del área de capacitación, estamos haciendo un diagnóstico situacional del área con la finalidad de poder conocer sus actividades y así realizar una adecuación de nuestros programas de capacitación conforme a sus necesidades, por lo cual le voy a requerir los siguientes datos:

Área: _____
 Responsable del área: _____
 Teléfono: _____ Extensión: _____

Preguntas directas

- ¿Las actividades que realiza están acorde a lo planteado en su programa operativo anual?
- ¿Puede mostrarme su programa operativo anual?

Con estas preguntas podemos observar las siguientes conductas.

CALIDAD

	Si	Algunas veces	No
1. El encuestado se encontraba en su lugar de trabajo			
2. Orden en su lugar de trabajo			
3. Atendió inmediatamente			
4. Identifico la necesidad del cliente			
5. Resolvió la necesidad del cliente			
6. Realiza sus actividades con rapidez			
7. Da valores agregados a sus clientes (da opciones, ofrece documento, atiende amablemente)			
8. Conoce los servicios que brinda la institución			
9. Utiliza adecuadamente las herramientas para dar el servicio			

- ¿Para lograr estos objetivos plantea programas de trabajo o que procedimiento sigue?
- ¿Me podría enseñar uno?

INTEGRACIÓN DE EQUIPOS

	Si	Algunas veces	No
12. Se tienen acuerdos por escrito			
13. Llama a sus colaboradores por su nombre			
14. Realiza peticiones utilizando el por favor y gracias			
15. Resuelve dudas de sus colaboradores			
16. Ofrece apoyo a sus colaboradores			

PLANEACIÓN ESTRATEGICA

	Si	Algunas veces	No
17. Toma decisiones propias			
18. Realiza los proyectos que se deben atender de forma prioritaria			
19. Sigue los procesos de trabajo			
20. Se plantean programas de trabajo			

Fecha: _____ Hora de inicio: _____ Hora de término: _____

GUIA DE OBSERVACIÓN
(NIVEL OPERATIVO)

Dirección de la aplicación:

Buenos... soy del área de capacitación, estamos haciendo un diagnóstico situacional del área con la finalidad de poder conocer sus actividades y así realizar una adecuación de nuestros programas de capacitación conforme a sus necesidades, por lo cual le voy a requerir los siguientes datos:

Área: _____

Responsable del área: _____

Teléfono: _____ Extensión: _____

Preguntas directas

- ¿Cuáles son los principales servicios que ofrece el área?
- ¿Cuáles son los proyectos eje dentro de su área laboral?
- ¿Cuáles son sus principales actividades que desempeña dentro del área?
- Puede indicarme ¿dónde puedo localizar al Lic. Fco. Javier Lira Hernández?

Con estas preguntas podemos observar las siguientes conductas.

CALIDAD			
	SI	Algunas veces	No
1 El encuestado se encontraba en su lugar de trabajo			
2 Se observó orden en su lugar de trabajo			
3 Utilizó adecuadamente las herramientas para dar el servicio			
4 Atendió inmediatamente			
5 Identificó la necesidad del cliente (realizó preguntas)			
6 Resolvió la necesidad del cliente			
7 Tuvo necesidad de consultar			
8 Dio valores agregados a sus clientes (sonríe, mira a los ojos, da alternativas)			
9 Tomo decisiones propias			
10 Realizó actividades con rapidez			
11 Conoce los servicios que brinda la institución			
12 Realizó su trabajo apegándose a los procedimientos			

INTEGRACIÓN DE EQUIPOS Y COMUNICACIÓN

	SI	Algunas veces	No
15 Cooperó con las actividades generales del área			
16 Llamó a sus compañeros por sus nombres			
17 Escribe los acuerdos de trabajo de su área			
18 Identificó los proyectos eje de su área de trabajo			
19 Resolvió dudas de los compañeros de trabajo			
20 Ofreció apoyo a los demás			

Fecha: _____ Hora de inicio: _____ Hora de término: _____

Firma del Coordinador Administrativo: _____

**INTRUMENTO PARA EL LEVANTAMIENTO DE FUNCIONES
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

1) GENERALES

Nombre		Edad:
Función		
Área:		
No. De Puestos con la misma función:	Jornada de Trabajo:	Jefe Inm. Sup.
Localización en la organización		

2) DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Propósito Fundamental de la Función

3) AREAS DE RESULTADO

Responsabilidades

¿Qué hace?

¿Cómo lo hace?

4) PERFIL DE LA FUNCIÓN

Edad	Escolaridad
Conocimientos	
Experiencia	
Actitudes	
Habilidades	

5) DESCRIPCIÓN ANALÍTICA

Funciones periódicas

Funciones ocasionales

Funciones continuas

6) CRITERIOS DE DESEMPEÑO

La evaluación de esta función se realiza a través de

7) RECURSOS QUE ADMINISTRA

Humanos:
Financieros:
Materiales y equipo:

8) ASCENSOS/ MOVIMIENTOS COLATERALES

Función Anterior:	Función Superior:	Colateral
-------------------	-------------------	-----------