

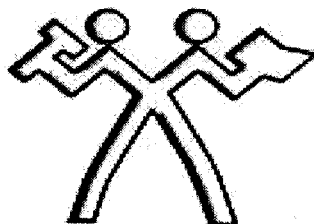


DIVISIÓN CSH

**DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
EN LA SECRETARÍA DE ENERGÍA**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN



PRESENTA:

ARRIETA MORALES PATRICIA

ASESOR:

MIGUEL ÁNGEL ROSADO CHAUVET

MÉXICO, D.F. 2001

INDÍCE

	Pag.
INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I	8
<i>DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</i>	
1.1. EN QUE CONSISTE EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN D.N.C-	9
1.2. ¿POR QUÉ REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN?	11
CAPÍTULO II	13
<i>PROCESO DE CAPACITACIÓN</i>	
2.1. PROCESO ADMINISTRATIVO	14
2.2. CLASIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	16
CAPÍTULO III	22
<i>CAPACITACIÓN COMO SISTEMA</i>	
3.1. FUNDAMENTO TEÓRICO	22
3.2. SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN	22
3.3. TEORÍA SISTÉMICA	24
3.4. CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA	26
3.5. LA CAPACITACIÓN DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	29
3.6. VENTAJAS DE UN SISTEMA	29

3.7. OBJETIVOS DEL SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN	30
3.8. SUBSISTEMA DE PLANTACIÓN Y EVALUACIÓN	31
3.9. DETERMINACIÓN DE REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN ORGANIZACIONAL	33
3.10. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	34
3.11. EL ENTRENAMIENTO COMO SISTEMA	36

CAPÍTULO IV

LA IMPORTANCIA DE REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

4.1.1. ANÁLISIS SITUACIONAL	43
4.1.2. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS COMO DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO	44
4.2. MÉTODOS PARA LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO	46
4.3. FACTORES QUE ORIGINAN LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	47
4.4. DIMENSIONES DEL DIAGNÓSTICO	50
4.5. PLANEACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES	55
4.6. TÉCNICAS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES	59

CAPÍTULO V

SECRETARÍA DE ENERGÍA

5.1. EVOLUCIÓN ORGÁNICA	65
5.2. REFORMAS A LA ESTRUCTURA ORGÁNICA	68

20/11/11

5.3. SECRETARÍA DE ENERGÍA	69
5.4. ESTRUCTURA ORGÁNICA	71
CAPÍTULO VI	74
<i>METODOLOGÍA</i>	
6.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	74
6.2. OBJETIVO	74
6.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	74
6.4. DEFINICIÓN DE VARIABLES	74
6.5. JUSTIFICACIÓN	75
6.6. SUJETO	75
6.7. ESCENARIO	75
6.8. PROCEDIMIENTO	76
6.9. INSTRUMENTO	77
6.10. RESULTADOS	77
6.11.COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	79
CONCLUSIÓN	80
BIBLIOGRAFÍA	83

Toda empresa o institución requiere instruir a sus trabajadores para lograr los objetivos de la administración y por tanto el aprovechamiento eficiente de sus recursos materiales, financieros y humanos.

Estos recursos son de igual importancia, ya que son interdependientes y todos forman en su conjunto a la empresa misma.

Es práctica común que en algunas organizaciones se planifique perfectamente el aprovechamiento de los recursos materiales y financieros, dando menor importancia a los recursos humanos. La falta de interés del desarrollo de los recursos humanos provoca que los procedimientos empleados poco técnicos no satisfacen las necesidades de los trabajadores ni de la empresa. Esto se debe a que la capacitación representa un compromiso o como un requisito impuesto por la legislación laboral. También es considerada como un gasto, pérdida de tiempo y no como lo que es, una inversión en el personal. Desafortunadamente aún existen empresas con esa mentalidad.

En décadas pasadas, el método de instrucción para el trabajador, originalmente consistía en que una persona experimentada instruía a un aprendiz en una determinada labor u oficio con el propósito de impartirle conocimiento y desarrollar sus habilidades. Desde entonces la capacitación como proceso de enseñanza-aprendizaje ha evolucionado al surgir nuevas técnicas pedagógicas y didácticas.

La capacitación implica un reto, debido a que es una garantía a favor de los trabajadores dependientes de la participación de todos y cada uno de los involucrados en los procesos productivos y de servicios. El objeto de la capacitación es fortalecer a la organización desarrollando a sus empleados calificados para su trabajo, haciendo que se sientan satisfechos y con capacidad para progresar en el desempeño de labores cada vez más complejas.

En toda empresa se debe tener un conocimiento integral de la misma, para lograr este propósito, es recomendable realizar un diagnóstico situacional que nos permita visualizar las características y las condiciones actuales en que se encuentra la empresa.

Una vez realizado el análisis, se debe comparar con los objetivos organizacionales e identificar las diferencias que deben traducirse en un programa de trabajo cuya prioridad sea el desempeño individual y colectivo, para mejorar las condiciones de trabajo y elevar los niveles de competitividad.

Los problemas detectados en el desempeño de las funciones asignadas a los trabajadores, permitirán determinar las necesidades y las prioridades en la formación y desarrollo de sus recursos humanos. De ahí la importancia de crear una conciencia de previsión de las necesidades de capacitación en la empresa.

La capacitación hoy por hoy es de suma importancia para el crecimiento y desarrollo de las empresas en México. Es de vital importancia realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación antes de impartir los cursos, incluso, antes de elaborar los programas

de capacitación, ya que realizar este diagnóstico nos permite ahorrar recursos: financieros, materiales y humanos, además en algunas ocasiones nos permite evitar algunos problemas futuros.

En ocasiones el trabajador requiere de un sencillo curso para realizar mejor su trabajo y muchas veces la empresa no le da prioridad a sus necesidades de capacitación. Este y muchos problemas más nos pueden evitar la correcta realización del Análisis de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.

La capacitación en la actualidad representa para las empresas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales y el desempeño del puesto de trabajo que ocupan.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, sí se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.

Con el fin de que el proceso de capacitación se realice con efectividad, oportunidad y calidad, es imprescindible satisfacer las necesidades que tiene la empresa para el logro de los objetivos establecidos.

Existen pocos estudios acerca del Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación(DNC), incluso son pocos los estudiosos de la capacitación; sin embargo, circula infinidad de material que habla

acerca de este tema, de hecho, son pocos los autores que abarcan todo el proceso.

Las empresas cada día se preocupan más por tener efectivos programas de capacitación, incluso se están implementando nuevos métodos y formas de impartirlos los cursos. Esta situación es la que me animo a realizar el presente trabajo, el cual se realizó en la Secretaría de Energía, en la Dirección de Programación y Presupuesto, ya que en este departamento se está implementando una serie de cambios en cuanto a capacitación se refiere. Los temas son diversos, para todos los niveles, los cursos son impartidos constantemente a todos los trabajadores, además de que cuentan con especialistas en la materia.

El desarrollo de este trabajo consiste primeramente en hacer una descripción de la importancia que tiene realizar un diagnóstico para detectar las necesidades de capacitación en la empresa, antes de elaborar los programas de capacitación y de impartir cualquier curso. Para ello es necesario mencionar qué papel juega este punto en el proceso de la capacitación, y de ahí su importancia.

Afortunadamente, en la actualidad cada vez más empresas están optando por implementar, o impartir un mayor número de cursos de capacitación a sus empleados.

CAPITULO I

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Estamos en un mundo que está en constante movimiento y, por lo tanto, en constante cambio, la tecnología avanza, la política y las sociedades cambian. También las organizaciones están en constante cambio y desarrollo, los conocimientos se van haciendo obsoletos rápidamente, las escuelas, instituciones educativas y empresas, tienen que estar revisando constantemente sus programas de estudio y capacitación, así como el desarrollo de los recursos humanos, buscando siempre estar actualizados y realizando los ajustes necesarios.

Es menester saber en qué medida, los planes establecidos y los programas orientados a satisfacer las necesidades se ajustan al entorno actual; otro aspecto a considerar es la actualización de los conocimientos y de las personas que los imparten, en éste contexto es el instructor, coordinador o administradores de la capacitación.

Los acelerados cambios en nuestros días obligan a que se desarrolle una evaluación periódica a los procesos y programas de la organización.

Por lo regular, tanto en las organizaciones como en las escuelas de capacitación, no se realizan revisiones constantes de los programas, planes, actividades de capacitación y adiestramiento, por lo tanto se vuelven obsoletos rápidamente.

También es indispensable una capacitación con base en las necesidades reales del puesto de trabajo, así como la creación de materiales relacionados con las necesidades de la empresa.

En las últimas décadas, las organizaciones en México se han ocupado más por la capacitación y el adiestramiento de sus empleados.

Las disposiciones legales han contribuido presionando en algunos casos a la empresa para que brinde capacitación a sus empleados; sin embargo, en muchos casos se diseñan programas de entrenamiento que no cumplen con las necesidades de la empresa y sólo lo hacen para cumplir con el requisito.

Por otra parte, los representantes de los trabajadores (sindicatos, centrales obreras, etc.) ven en la capacitación y adiestramiento un recurso que proporciona una mejor preparación e ingresos más altos, que le permitan al trabajador obtener un mejor nivel de vida.

1.1. EN QUE CONSISTE EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Las necesidades de capacitación y adiestramiento reflejan las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización.

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

Con base en las necesidades de la empresa, la capacitación proporciona a los trabajadores la educación que requieren para desempeñar mejor sus funciones. Cualquier tipo de capacitación debe tener como objetivo una nueva dirección, o el mejoramiento del comportamiento y desempeño del trabajador.

Sin embargo, la capacitación, no sólo debe desarrollar en el individuo sus habilidades para mejorar la realización de su trabajo, también le debe permitir involucrarse con lo que hace.

Lo deseable es que al trabajador le guste lo que realiza. Una capacitación eficaz está muy ligada al logro de metas de la organización, orienta a sus miembros para que contribuyan para alcanzar sus objetivos. El trabajador no sólo debe buscar alcanzar las metas organizacionales, también debe buscar su objetivo personal.

La capacitación se concentra en el mejoramiento, ya sea de las *habilidades funcionales* (Habilidades básicas relacionada de una tarea), de las *habilidades interpersonales* (como relacionarse satisfactoriamente con los demás) o en las *habilidades para tomar decisiones* (como determinar los recursos de acción más satisfactorios) o una combinación de los tres. Harris, (1980).

1.2. ¿POR QUÉ REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

¿Por qué realizar un análisis de necesidades de entrenamiento antes de impartir los cursos de capacitación?, ¿Cuál es su propósito? ¿Cuándo se habla de la existencia de necesidades de capacitación?

La importancia de realizar un análisis de necesidades de capacitación en la empresa, es que las personas que van a recibir capacitación pueden proporcionar información sobre los conocimientos las aptitudes y habilidades que es necesario desarrollar.

El análisis de necesidades de capacitación es la fase básica de un correcto programa de capacitación, ya que en la medida que éste cubra las necesidades detectadas, será más efectivo.

Dependiendo de las necesidades se tomará la decisión de qué tipo de capacitación se impartirá (puede ser adiestramiento, capacitación o desarrollo).

Sobre la importancia de la realización de un diagnóstico de necesidades, nos habla Craig (1971), y nos presenta algunas razones:

- Para que la gente sea más productiva. En cierto modo, el éxito de la empresa exige el desarrollo del individuo, por lo que se deben resolver las necesidades de crecimiento de cada miembro.

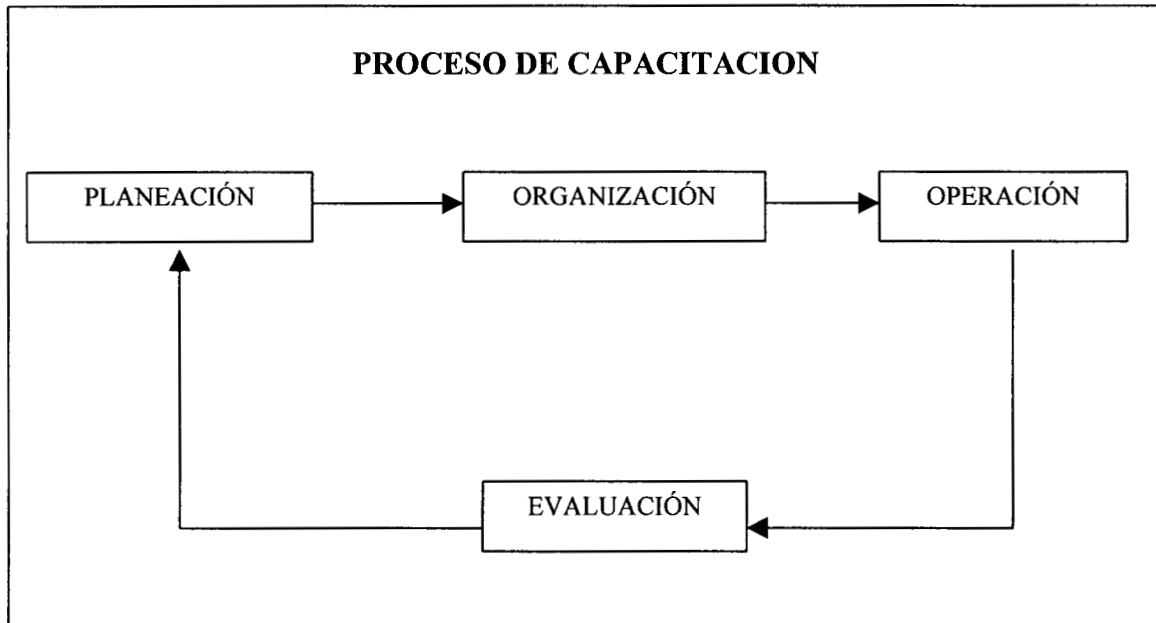
- Las Personas independientemente de su jerarquía pueden o quieren hacer un buen trabajo, y esto será posible cuando se detectan las necesidades de una persona.

- Podemos desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo cuando el programa de entrenamiento no esta bien dirigido, es decir, no se está realizando con base en las necesidades existentes o que van surgiendo.

CAPITULO II

PROCESO DE CAPACITACIÓN

De acuerdo con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social(STPS), el proceso de capacitación es el siguiente:



- ◆ **Planeación del Diagnóstico de Necesidades.** Construcción de la Comisión Mixta, Registros Internos.
- ◆ **Organización.** Elaboración de programas, selección de agentes capacitadores y estructuración del plan de capacitación.
- ◆ **Operación.** Preparación de los eventos, formación de instructores, ejecución de los eventos, expedición de las constancias de habilidades laborales.

- ◆ **Evaluación.** La evaluación es un proceso que permite dar seguimiento a las acciones de capacitación, analizar el cumplimiento de los objetivos y conocer cualitativa y cuantitativamente los cambios de conducta que ha logrado el capacitado como resultado de los eventos.

Como vemos en el diagrama anterior, el proceso de capacitación se divide en cuatro etapas. Para efectos en éste capítulo sólo abordare el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y el proceso de planeación como parte de la primera etapa:.

La planeación, es parte del proceso de capacitación que determina el contenido de los planes y programas que se implantarán a los trabajadores, todo ello basado en un diagnóstico previo de las necesidades que tienen los trabajadores y la empresa.

2.1. PROCESO ADMINISTRATIVO

Recordemos que el proceso administrativo esta compuesto por las siguientes fases o etapas: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Planeación. Es el primer paso del proceso administrativo, planear supone hacer una elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se ha de realizar, es decir se presumen los cambios que puede deparar el futuro y se establecen las medidas necesarias de previsión.

Organización. Una vez que se han establecido los objetivos a alcanzar durante la etapa de planeación, el siguiente paso es determinar las medidas que nos permitirán lograr lo deseado, es decir crear la estructura necesaria que permita coordinar el adecuado aprovechamiento de los recursos.

Integración. Esta fase es la unión entre la planeación, organización, dirección y control del proceso administrativo. En esta etapa, la empresa determina los recursos idóneos para el desarrollo de sus actividades.

Dirección. Es la función administrativa que consiste en dirigir y coordinar las operaciones mediante la cooperación y esfuerzo de los subordinados para alcanzar las metas de la organización. La planeación y la organización determinan lo que se debe hacer, mientras la dirección se orienta a guiar, conducir, orientar y verificar que se realice lo planeado.

Control. Implica la aplicación de procedimientos que permitan medir los resultados obtenidos en relación con los planes y si es necesario tomar medidas correctivas.

Para efectos de este trabajo nos enfocaremos a la planeación ya que es la fase representativa de la detección de necesidades de capacitación en el proceso de capacitación.

Con la planeación se pretende prever con toda intención el futuro e identificar los cursos alternativos de acción, en este sentido,

se constituye como la base fundamental del sistema integral de capacitación.

2.2. CLASIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La palabra necesidad indica carencia o ausencia de algo. En este contexto indica la diferencia entre lo que es y lo que debe ser, es decir, la diferencia entre el rendimiento exigido por un puesto y el de las personas que lo ocupan.

Es común que las necesidades no se manifiesten ni sean notorias, por lo tanto, es menester que la empresa realice un diagnóstico que permita obtener el mejor resultado.

Para detectar las necesidades es recomendable seguir la clasificación de estas, misma que se presenta a continuación.

Por la forma en que se presentan las necesidades pueden ser según Mendoza Nuñez, (1982):

Necesidades Manifiestas	{ Surgen por cambios de estructura, movimientos de personal, avances tecnológicos, creación de nuevos productos o servicios, etc. Son necesidades evidentes.
Necesidades Encubiertas	{ Se presentan cuando el desempeño del empleado es deficiente debido a la obsolescencia o falta de conocimiento o habilidades, por lo que son más difíciles de determinar.

Existe una clara distinción entre los procedimientos utilizados al determinar las necesidades manifiestas y los empleados en las de tipo encubierto. Junto con ello la magnitud de las necesidades y la disponibilidad de recursos técnicos y económicos, condicionan algunas variantes en los procedimientos a seguir, así como la selección de determinadas técnicas de investigación.

PROCEDIMIENTOS PARA LA DETERMINACION DE NECESIDADES MANIFIESTAS. En esta clasificación se puede considerar a los nuevos ingresos, promociones, transferencias, cambios de maquinaria y herramientas, cambios en procedimientos, políticas e incremento de estándares.

Todos estos casos se pueden considerar necesidades previsibles de recursos humanos. A este respecto es necesario tomar en cuenta el procedimiento que se describirá busca definir la extensión de las necesidades de capacitación.

- Número y nombres de trabajadores afectados
- Puesto(s)
- Tareas o áreas de conocimiento nuevos
- Fecha en que deben estar capacitados los trabajadores

Las necesidades manifiestas pueden agruparse en tres categorías, según su extensión e independientemente del número de trabajadores involucrados:

1) Cuando se requiere proporcionar ciertos conocimientos o informaciones nuevos al personal (cambio de políticas, características

de nueva materia prima, introducción de reglamento, etc.), basta precisar el contenido temático y los trabajadores implicados. Es conveniente registrar los puestos que ocupan y algunas de sus características personales, para que con base en ello se pueda planear la acción de capacitación que sea necesaria.

2) Las necesidades que involucran solamente algunas tareas del puesto se presentan cuando los trabajadores son transferidos, cuando se cambia el contenido del puesto, o cuando son modificados los equipos, las herramientas o los procedimientos.

3) En las situaciones en que se hace necesario que el personal aprenda prácticamente el puesto de trabajo completo, ya sea porque es de recién ingreso o porque el que ocupa es muy diferente del que cubrirá en corto plazo (promoción, transferencia) la determinación de necesidades es relativamente sencilla.

La sugerencia es que una vez definida la naturaleza y extensión de las necesidades de tipo manifiesto; en primer termino, vale la pena estudiar la situación y decidir, especialmente para los nuevos ingresos y las promociones, si conviene preparar internamente los recursos humanos que se requieren, o si es más factible y económico obtenerlos, con la preparación que se desea, del mercado laboral.

ANEXO 1

PROCEDIMIENTOS PARA LA DETERMINACION DE NECESIDADES ENCUBIERTAS. Las necesidades de capacitación no previsibles son indudablemente las que mayores dificultades presentan.

Uno de los criterios que más ampliamente se emplean como punto de referencia para definir las necesidades, cambia con el tiempo y esta expuesto a fuerzas ajenas a la empresa y al propio trabajador: el desempeño.

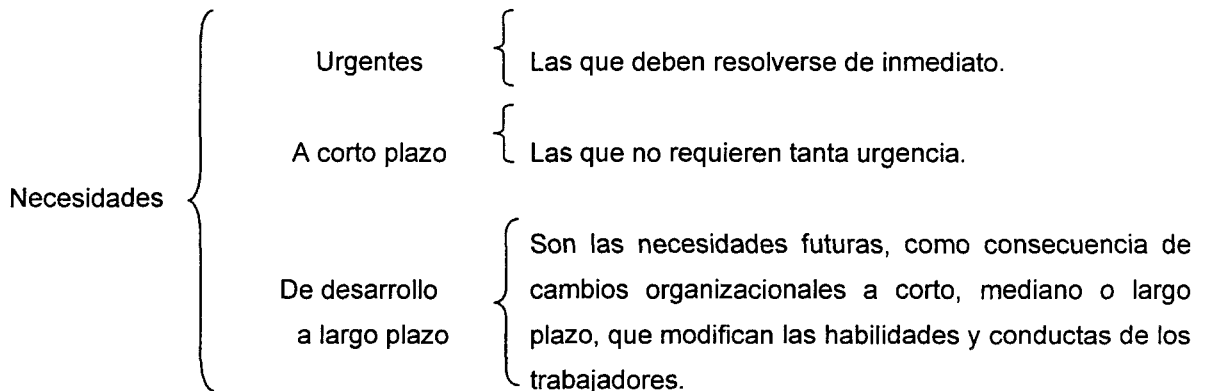
La duración y el costo de la determinación de necesidades encubiertas resultan completamente diferentes si se parte de la empresa como un todo y si se investiga exhaustivamente, que si se toma nada más una situación crítica de la misma.

Por lo regular son cuatro niveles de inicio para la determinación de necesidades encubiertas:

- La empresa completa.
- Un área crítica.
- Un puesto.
- Una situación.

Para entender mejor éste tipo de necesidades se presenta un cuadro representativo de este proceso. ANEXO 2

Desde una perspectiva temporal Rodríguez(1990).



Desde la perspectiva de las raíces y orígenes de los problemas:

- Necesidades de conocimientos, de habilidades, de actitudes.
- Necesidades por carencias en las estructuras y políticas de la empresa.
- Necesidades por carencia en el equipo material (instalaciones, maquinas, etc.).
- En el renglón de salarios.

De Acuerdo con la naturaleza de las carencias de necesidades de capacitación humanista y de capacitación técnica.

Por su origen

Organizacional	{ Análisis situacional de la empresa	{ Identificar en dónde es más necesaria la capacitación
Ocupacional	{ Análisis del puesto	{ Lo que se requiere en capacidad, conocimiento, habilidades y actitudes
Individual	{ Evaluación del trabajador	{ A quién y en qué capacitar

Otro punto de vista, para ampliar éste concepto es el que nos presenta Chiavenato(1994): el entrenamiento como un ciclo que implica un proceso de cuatro etapas:

- 1) Determinación de las necesidades de entrenamiento

2) Programación del entrenamiento para atender a las necesidades

3) Implementación y ejecución

4) Evaluación de necesidades

Todos estos conceptos serán desarrollados a lo largo del presente trabajo. ANEXO 3

CAPTITULO III

CAPACITACIÓN COMO SISTEMA

3.1 FUNDAMENTO TEORICO

¿Por qué utilizar la teoría de sistemas como fundamento teórico? La teoría de sistemas nos permite analizar a las organizaciones desde un enfoque interdisciplinario, ya que concibe a la organización como un todo.

La capacitación es un medio que busca incidir en el logro de las metas de una organización siempre y cuando se lleve adecuadamente y se consideren todos los aspectos que son necesarios, ello implica desde una adecuada planeación de las acciones, hasta la implantación de un mecanismo de evaluación y seguimiento en el que analicen los avances, aciertos y errores cometidos.

La capacitación proporciona los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores requeridos para el óptimo desempeño del puesto que ocupan.

3.2. SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN

En la actualidad son cada vez más las empresas que le dan la importancia y el valor justo a la capacitación y reconocen los beneficios que brinda al perfeccionar el desempeño de sus trabajadores e impulsar la productividad de la organización.

Al mismo tiempo, como parte de sus programas de mejoramiento en general, las empresas sistematizan la mayor parte de sus procedimientos con el objeto de precisar los resultados y determinar con exactitud los problemas y errores que puedan suscitarse.

Una de las grandes preocupaciones que tienen las empresas es medir la efectividad de la capacitación bajo parámetros del costo de inversión que ésta les representa contra los beneficios que le reditúa, y precisar con ello su rentabilidad.

Bajo esta perspectiva, el enfoque de sistemas brinda una de las mejores opciones para controlar, evaluar y garantizar los procesos de capacitación con calidad.

La teoría de sistemas define a la organización como una estructura con capacidad para comprender de manera objetiva sus interacciones y tomar las decisiones más adecuadas para la organización en su totalidad. Los recursos humanos forman parte de la estructura que se caracteriza por influir y ser influida por el medio ambiente, procurando alcanzar un estado de equilibrio.

El entrenamiento se presenta como uno de los factores que contribuyen a mantener el equilibrio entre los subsistemas, atendiendo a los recursos humanos.

El enfoque de sistemas es recomendable para los modelos de capacitación, ya que toman en cuenta los elementos importantes

dentro y fuera del sistema (supra y subsistema), además de identificar y establecer las conexiones o nexos entre estas partes.

También permiten identificar y no perder de vista las metas u objetivos de la capacitación y estar en posibilidad de verificar que las tareas que se realicen se orienten hacia la persecución de estos, sin que se distraigan o gasten recursos en actividades que no conduzcan concretamente hacia ningún resultado previsto o establecido. Esta metodología facilita la tarea de monitoreo y evaluación de las acciones, procedimiento que retroalimenta internamente al sistema y permite la toma de decisiones necesarias para reorientar sus acciones en busca de sus metas.

3.3. TEORÍA SISTÉMICA

El enfoque sistémico aborda los aspectos matemáticos, cibernéticos y de la teoría de sistemas se define a la organización como una estructura autónoma con capacidad para comprender su interacción y tomar las decisiones más apropiadas para su crecimiento. En el presente trabajo, se utilizara el enfoque sistémico de la administración aplicado a la capacitación.

Se entiende por sistema a un conjunto de elementos que interactúan de manera constante para el logro de un mismo fin. Las organizaciones son consideradas sistemas en cuanto a que sus partes se relacionan entre sí y en conjunto persiguen un mismo objetivo; estas partes se conocen como subsistemas.

“Dicho de otra manera, sistema es un conjunto de partes o elementos que integran un todo ordenado y coherente. Estas partes y

elementos, si bien es cierto pueden estudiarse y desarrollarse por separado, para lograr la comprensión total del fenómeno que se desea analizar, es necesario que existan entre estas relaciones y características afines que les permita una interacción mutua que los conlleve a alcanzar objetivos comunes," Reza Trosino(1995).

La teoría general de sistemas se fundamenta en tres premisas:
De acuerdo con la STPS.

- Los subsistemas existen dentro de los sistemas.

Un subsistema es un conjunto de elementos que mantienen relaciones entre sí, a su vez cada uno de esos elementos puede considerarse como un sistema en sí mismo.

- Los sistemas son abiertos y cerrados.

Se considera un sistema abierto aquél que mantiene un constante intercambio con su ambiente(suprasistema) es decir, un incesante flujo de información interna y externa. Un sistema cerrado es aquella estructura relativamente autosuficiente e independiente de las fuerzas externas, sin embargo, al no existir intercambio con el suprasistema no hay intercambio de información y por tanto se considera una unidad ficticia.

- Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

La capacitación se presenta como uno de los factores que contribuyen a mantener ese equilibrio al atender a los recursos humanos de la organización y se dirige a aquellas áreas donde se requiere solucionar problemas que obstaculizan el desarrollo de las actividades e impiden lograr los objetivos propuestos.

Lo anterior proporciona una base teórica para identificar el papel que juega actualmente la capacitación en la estructura y organización de las empresas. ANEXO 4

3.4. CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA SON:

- Debe tener un objetivo o propósito.
- Debe formar un todo. Un sistema al contar con elementos interrelacionados provocan que cualquier cambio en uno de ellos, con mucha probabilidad producirá modificaciones en las otras unidades.
- Debe estar en equilibrio constante. Este equilibrio es dinámico y no estático como se podría suponer.
- Integral. Se forma por la conjunción de partes interrelacionadas e interdependientes denominadas subsistemas.
 - Pragmático: es de aplicación práctica para cualquier unidad productiva.
- Los subsistemas del sistema integral son:
 - Evaluación y seguimiento.
 - Análisis situacional.
 - Ejecución de las acciones.
 - Diagnóstico de necesidades.

De las características anteriores se derivan los elementos que conforman el sistema integral de capacitación y son los siguientes:(CUADRO 1)

- a) Análisis situacional
- b) diagnóstico de necesidades
- c) programación
- d) ejecución
- e) evaluación

a) Análisis situacional

Con este subsistema se inicia el proceso para administrar la capacitación, es de importancia fundamental ya que sustenta a los demás subsistemas en virtud de constituirse como plataforma sobre la que deberá apoyarse el plan y programas con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos establecidos por la organización.

b) Diagnóstico de necesidades

Con base en la información recopilada en el subsistema anterior, se debe llevar a cabo el diagnóstico de necesidades de capacitación a fin de especificar las áreas de la organización que presentan deficiencias de desempeño y orientarlo a la obtención de requerimientos para elaborar los planes y programas de capacitación.

c) Programación de la capacitación

En este subsistema es de vital importancia la toma de decisiones, a fin de seleccionar, de toda la información recabada en el diagnóstico, solamente aquella que atañe a capacitación y de esta manera realizar la programación de los eventos tendientes a subsanar las deficiencias identificadas.

d) Ejecución de las acciones

En ella se lleva a cabo la ejecución del plan y los programas de capacitación e implica la coordinación de eventos y tiempos del personal, así como el diseño de instrumentos, tomando en cuenta que la precisión con que se efectúan dichas acciones dependerá en gran medida de lo que se haya llevado a cabo en etapas anteriores.

La evaluación y seguimiento valora cuatro niveles:

- Evaluación de conducción - reacción
- Evaluación de aprendizaje
- Evaluación de habilidades
- Evaluación de costo – beneficio

La evaluación de este último implica estimar los costos de planeación, ejecución y evaluación del sistema integral de capacitación y compararlos contra el valor de los beneficios que la capacitación aporta al centro de trabajo.

Por la particularidad que tiene el sistema de retroalimentarse a sí mismo, se evidencian los éxitos obtenidos, o bien, las modificaciones que deberán hacerse a los programas de capacitación para incidir con mayor fuerza sobre los objetivos estratégicos planteados y así impulsar la competitividad empresarial requerida, que a nivel del elemento humano convierte al trabajador en una persona más productiva y, a nivel organizacional hace de cada empresa unidades de negocio competitivas.

3.5. LA CAPACITACIÓN DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Si las organizaciones laborales son consideradas sistemas porque existe una interrelación de elementos e intercambio de información, el sistema integral de capacitación al estar fundamentado en la teoría general de sistemas propone involucrar todas las áreas de la organización en apoyo al cumplimiento de los objetivos establecidos, en particular, para el área de capacitación.

El sistema integral retoma el proceso administrativo debido a que la capacitación requiere apoyarse en aspectos técnicos como el diseño, la planeación y el establecimiento de estrategias. El responsable de capacitación debe hacerse cargo de las actividades correspondientes, y la mejor forma de realizarlas es a través de dicho proceso(CUADRO 2)

3.6. VENTAJAS DE UN SISTEMA

- Capacidad de integración de elementos aislados, los cuales se canalizan a alcanzar objetivos comunes.
- Capacidad para coordinar esfuerzos y evitar duplicidades.
- Capacidad para satisfacer la programación de las actividades empresariales y las de capacitación de desarrollo de recursos humanos.
- Capacidad de adaptación a fenómenos generales y específicos.

- Capacidad de evolución acorde con los avances tecnológicos y la modernización del aparato productivo(cambio).
- Capacidad de aprovechamiento óptimo de recursos.
- Capacidad de planeación, organización, operación y control de procesos.

3.7. OBJETIVOS DEL SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN

- Elevar la calidad de la capacitación para impactar en los objetivos estratégicos de la organización.
- Optimizar conocimientos, habilidades y actitudes del personal con el propósito de apoyar al centro laboral para el logro de las metas que se ha fijado.
- Establecer parámetros sobre los que puedan medirse la rentabilidad del proceso capacitador.
- Demostrar que la capacitación, lejos de ser un gasto, es una inversión que reditúa beneficios y éstos son cuantitativamente medibles.
- Proceder a la implantación del sistema integral implica que el responsable de capacitación debe informar y sensibilizar a la alta dirección para establecer un compromiso de apoyo y autorización.
- Estructura del sistema integral.
- Subsistemas.
- Análisis situacional de la organización.
- Diagnóstico de necesidades.
- Programación de la capacitación.

- Ejecución de las acciones.
- Evaluación y seguimiento.
- Análisis Situacional.

3.8. SUBSISTEMA DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

Algunos de los problemas a los que se enfrentan los sistemas de capacitación son ocasionados por la falta de planeación del proceso de capacitación.

Para llevar a cabo un adecuado proceso de capacitación es importante tener en cuenta la planeación, evaluación y control.

Para efecto de este trabajo, haré mayor énfasis a la planeación, ya que el diagnóstico de necesidades de capacitación juega un papel muy importante, debido a que es la base sobre la que finca la planeación del proceso de capacitación.

Con la planeación se pretende prever con toda intención el futuro e identificar cursos alternativos de acción, en este sentido, se constituye como la base fundamental del sistema integral de capacitación. Mientras tanto, mediante el control, que mide el alcance de los resultados, se determina si se obtuvieron o no los resultados esperados.

Para lograr lo anterior, Jesús Reza propone algunas “acciones genéricas” que se deben llevar a cabo:

225479

- Detectar, recopilar, analizar y generar información de las características y necesidades de cada área de la empresa u organización con el fin de definir los planes y programas tendientes a satisfacerlas.
 - Elaborar diagnóstico de las demandas o propuestas que lleguen o se generen al o en el sistema.
 - Filtrar demandas a fin de atender sólo aquellas que conciernen al sistema.
 - Formular planes y estrategias de atención o servicios a las demandas o necesidades a las que dará respuesta el sistema.
 - Estructurar los proyectos correspondientes para dar atención a las demandas o necesidades de capacitación y desarrollo.
 - Coordinar y evaluar las acciones de los restantes subsistemas sobre los avances de los proyectos del sistema, con base en procedimientos técnico-científicos de evaluación y retroalimentación.

Reza Trosino(1995), menciona dos técnicas y herramientas muy importantes, que permiten alcanzar los objetivos de la planeación y son:

- Determinación de requerimientos de información organizacional.
- Diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo de recursos humanos.

3.9.TERMINACIÓN DE REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

La aplicación de esta técnica proporciona a la empresa los requerimientos mínimos para que se cumplan los propósitos de la capacitación.

Los pasos que se deben seguir son los siguientes:

1. Identificación precisa de fuentes escritas de información. como son documentos internos Reglamento interior, Ley Orgánica, base para la formulación de programas de capacitación, análisis de puestos, Manual de organización, Reglamento de capacitación, etc.; documentos externos como la Ley Federal del Trabajo, criterios en materia de capacitación, publicaciones de diario oficial, legislaciones burocráticas, etc.
2. Revisión constante de las fuentes informativas que están relacionadas con la capacitación.
3. Detectar las necesidades y "obligaciones" que se deben satisfacer.
4. Determinar las acciones a seguir para cumplir el punto anterior.

Esta serie de documentos nos proporcionará información valiosa que permita la planeación de actividades a seguir, misma que nos permitirá evaluar las actividades realizadas.

Se puede observar que el diagnóstico de requerimientos de información organizacional nos proporcionará, con bastante detalle, ideas acerca de lo que se tiene que hacer para establecer el área de capacitación o bien para revisar si lo que está haciendo actualmente es o no lo correcto.

3.10. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.

El diagnóstico de necesidades como parte del sistema, consiste en identificar lo que el personal requiere en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de las funciones laborales que le competen.

En su realización, es recomendable se involucren y participen activamente los responsables de las áreas en colaboración con el encargado de capacitación, pues son quienes conocen de manera precisa los estándares de desempeño del personal bajo su mando.

La información que los jefes proporcionan al área de capacitación precisará:

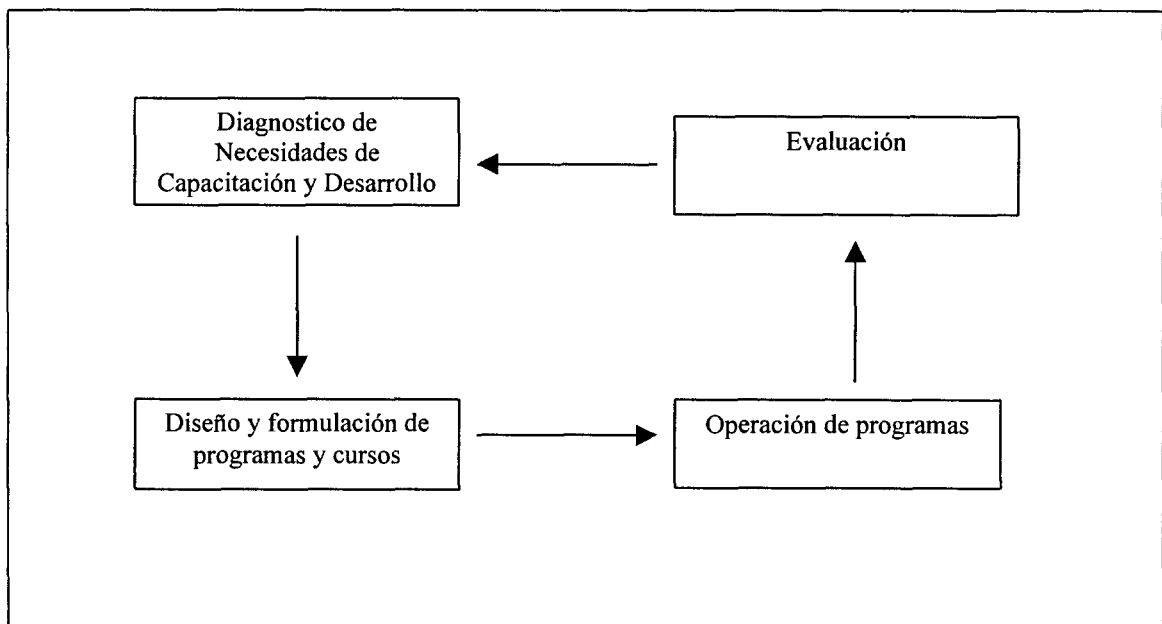
- Si las necesidades detectadas se resuelven con capacitación o su satisfacción atañe a otra (s) área (s).

- Que las áreas sean apoyadas de acuerdo a prioridades, para ello se tomará como criterio el precio del incumplimiento y la importancia del adecuado funcionamiento del área en el logro de los objetivos empresariales.

La realización de un diagnostico de necesidades permite tomar decisiones de una forma más fácil, con más certidumbre, nos permite la planeación y presupuestación de programas de trabajo, de una forma más concreta. ANEXO 5

Por lo tanta, el análisis de necesidades de capacitación es la materia prima para la formulación de planes de capacitación.

A continuación se presenta un diagrama del proceso de capacitación:



El diagnóstico de necesidades de capacitación no asegura el total éxito de los programas de capacitación; sin embargo, representa la realidad de la organización.

3.11. EL ENTRENAMIENTO COMO SISTEMA

Pare efecto de este trabajo, solamente me enfocare a la parte del proceso que habla acerca de la determinación de necesidades de entrenamiento.

Para determinar las necesidades de capacitación en análisis es de la siguiente forma:

Análisis de la organización total: el sistema organizacional. Se analizan los objetivos organizacionales y filosofía de entrenamiento.

Análisis de los recursos humanos: El sistema de entrenamiento. Se analiza a las personas.

Análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades. Se analizan las habilidades, capacidades, actitudes comportamientos y características personales exigidas por los cargos.

El objeto del Análisis de Necesidades de Capacitación (ANC), es recopilar y evaluar información para detectar que esta haciendo en este momento la organización, así como lo que se debe hacer ahora o en el futuro.

Desgraciadamente no existe un procedimiento fácil para hacer una ANC. Cada situación exige su propia mezcla de observación, prueba, análisis, y deducción.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación dentro de una organización debe contenerse en tres tipos de análisis: análisis organizacional, de funciones y de personas.

El análisis organizacional se concentrara principalmente en las metas (objetos) de la empresa, canalizar los resultados con que cuenta y su relación con los objetos.

En el análisis de funciones se centra principalmente en la tarea o el trabajo, no en el individuo que la desempeña. Se enfoca en el comportamiento específico requerido para la realización eficaz de su trabajo.

El análisis de personas, examina las actitudes, habilidades y conocimientos de los individuos que ocupan cada puesto. Así como sus necesidades con respecto a estos, o si es necesaria una motivación de su comportamiento.

CAPITULO IV

LA IMPORTANCIA DE REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Según la guía técnica de capacitación, emitida por la Secretaría del Trabajo, el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación juega un papel importante en el proceso técnico de la capacitación, "el cual es secuencial y cíclico compuesto por diferentes fases", que ya se mencionaron en el capítulo anterior, y que están integradas por procesos, metodologías y características particulares.

4.1. ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional es el primer paso del sistema integral ya que en él se establecen las bases de los subsistemas posteriores.

Consiste en un estudio a través del cual se identifican, analizan e interpretan los problemas, riesgos, debilidades y áreas de oportunidad existentes, así como las estrategias que se consideren adecuadas para su óptimo aprovechamiento.

La clave del éxito de una buena administración empresarial lo constituye una adecuada planeación operante y efectiva, para ello se tendrá que partir del conocimiento pleno y sistematizado de la realidad interna y externa; esto es, reconocer problemas y necesidades, recursos disponibles y las características del medio que favorecen acciones o que entorpecen y frustran objetivos.

Cuando se realiza un análisis situacional de la empresa, este debe abarcar los aspectos de productividad de la organización, sobre ésta se detecta problemática, carencias o limitaciones, así como las causas que le dan origen y en la medida de lo posible solucionarlas.

El estudio de la situación que presenta la empresa debe ser realizado por personal experto que sea capaz de realizar un análisis de la organización en su conjunto, además deberá ser capaz de tomar decisiones, evaluar objetivos, y establecer estrategias de atención.

Las actividades a realizar son:

- Identificar la misión, objetivos y políticas.
- Describir el proceso productivo.
- Identificar las áreas ocupacionales, departamentos y puestos de trabajo que la integran.
- Determinar funciones y líneas de autoridad.
- Ubicar clientes, competencia y proveedores.
- Riesgos, oportunidades, fuerzas y debilidades.
- Conocer los recursos humanos, materiales y tecnológicos con que cuenta la organización.

Con base en ello, se identifican los problemas que enfrenta el centro de trabajo y que impiden su pleno desarrollo.

Lo anterior permite determinar aquellas situaciones que pueden y deben ser resueltas con capacitación, algunas de las interrogantes que se deben plantear en esta etapa son:

- ◆ ¿La empresa tiene una misión y/o filosofía que defina el motivo de su existencia?
- ◆ ¿La misión y/o filosofía es asumida por todos los trabajadores?
- ◆ ¿Se tienen claramente planteados los objetivos estratégicos que definen el rumbo a seguir?
- ◆ ¿Existen normas y políticas que determinen la dirección y la organización para lograr esos objetivos?
- ◆ ¿Cuáles son las fuerzas y debilidades que pueden aprovecharse y atenderse respectivamente?
- ◆ ¿Cuáles son las fases o etapas del proceso de producción?
- ◆ ¿Se tienen todos los recursos necesarios para dar cumplimiento a los objetivos y funciones?
- ◆ ¿Cómo es el clima laboral que prevalece en la organización?
- ◆ ¿Cuál es el papel que debe asumir el recurso humano respecto al cumplimiento de los objetivos?

Identificadas las carencias o deficiencias que competen al área de capacitación, se procede a:

- Sensibilizar a los gerentes y responsables de área, para que se involucren y conozcan las actividades en las que deben colaborar.
- Dar a conocer los objetivos, fundamentos y características del sistema a todos los trabajadores que laboran en la organización, desde el nivel directivo hasta el operativo.
- Sensibilizar a los gerentes y responsables de área, para que se involucren y conozcan las actividades en las que deben colaborar.

- Dar a conocer los objetivos, fundamentos y características del sistema a todos los trabajadores que laboran en la organización, desde el nivel directivo hasta el operativo.

En cierto modo éste tipo de análisis nos permite determinar si los problemas detectados pueden ser resueltos a través de capacitación, es entonces cuando se realiza un análisis más detallado para clarificarlos (los problemas), priorizarlos y darles tratamiento.

Es muy importante tener en cuenta los objetivos a corto y largo plazo de la empresa para su desarrollo.

El análisis de la organización incluye el establecimiento de objetivos y políticas en los distintos niveles de la organización departamentos y secciones así como el análisis de los recursos humanos disponibles del clima organizacional.

Este tipo de análisis puede incluir una interpretación detallada de los índices de eficacia así como enfocarse en las diferencias de desempeño al nivel de la organización total.

Análisis organizacional. Busca conocer las condiciones de la organización es un diagnostico para saber cual es el comportamiento de la organización como se efectúa y a que debe su crecimiento. La relación que guarda el ambiente social y físico con el crecimiento de la organización, el clima y su imagen, la planeación que hacen con respecto a su producto o servicio y la importancia que le dan al entrenamiento.

225479

Sin embargo, este diagnóstico no debe ver a la empresa como un todo, sus metas los recursos con que cuenta y la forma en que están distribuidos para la consecución de sus objetivos debe estar pendiente del ambiente y saber a socioeconómico, político, cultural y tecnológico para que con base en su entorno determinar en cierto modo cuáles son sus necesidades de preparación y así poder determinar formular la política de entrenamiento.

Lo que en realidad se pretende con el análisis organizacional enfocado al entrenamiento es que, con base al estudio de los factores, sea posible evaluar los costos y beneficios que implica el entrenamiento.

A nivel organización es importante identificar las necesidades de entrenamiento, ya que esto permite elaborar sus objetivos por lo regular este proceso es difícil que se lleve acabo en la organización.

Una vez que la empresa determina sus planes y políticas de entrenamiento es muy importante darle mantenimiento constantemente. Como sistema abierto, el sistema de entrenamiento no se mantiene aislado del contexto organizacional, que lo rodea ni de los objetivos que definen su dirección(Chiavenato, 1994). Es por eso que se deben revisar y actualizar o adaptar el sistema de entrenamiento conforme se modifiquen las necesidades de la organización.

4.1.1 ANALISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS COMO DETERMINACION DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

Mientras que el análisis organización enfocado al entrenamiento requiere evaluación constante, ya sea para revisar, cambiar o modificar el programa. El análisis de recursos humanos se encarga de evaluar si estos son suficientes para cumplir con los objetivos del problema de entrenamiento.

En este análisis se diagnostica la fuerza de trabajo, si el empleado cuenta con las habilidades, actitudes y conocimientos necesarios o si el trabajador es capaz de superar sus deficiencias o es conveniente cambiar al de personal.

Hay diferentes formas para realizar el análisis de los recursos humanos.

1. Número de empleados en la clasificación de cargos
2. Número de empleados necesarios en la clasificación de cargos.
3. Edad de cada empleado en la clasificación de cargos
4. Nivel de clasificación exigidos por el trabajo de cada empleado.
5. Nivel de conocimientos exigidos por el trabajo de cada empleado.
6. Actitud de cada empleado con relación al trabajo y a la empresa.
7. Nivel de desempeño cualitativo y cuantitativo de cada empleado.

8. Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado a otros trabajos.
9. Potencialidades de reclutamiento interno.
10. Potencialidades de reclutamiento interno.
11. Tiempo de entrenamiento necesario para la mano de obra reclutable.
12. Tiempo de entrenamiento para los nuevos empleados
13. Índice de ausentismo.
14. Rotación de mano de obra.
15. Descripción del cargo.

4.1.2. ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y TAREAS:

En este análisis se realiza un estudio del perfil de puesto, es decir, es un análisis del cargo, toma en cuenta los requisitos exigidos por el puesto a su ocupante. Este diagnóstico, refleja las habilidades, conocimientos, comportamiento y actitudes con las que debe contar el aspirante al puesto. La eficiencia del cargo depende de gran medida que el aspirante cubra las características mencionadas.

Por otro lado, el análisis de operaciones consiste en la determinación de los conocimientos que deben tener los ocupantes para desempeñar con eficacia las funciones que le exige el cargo.

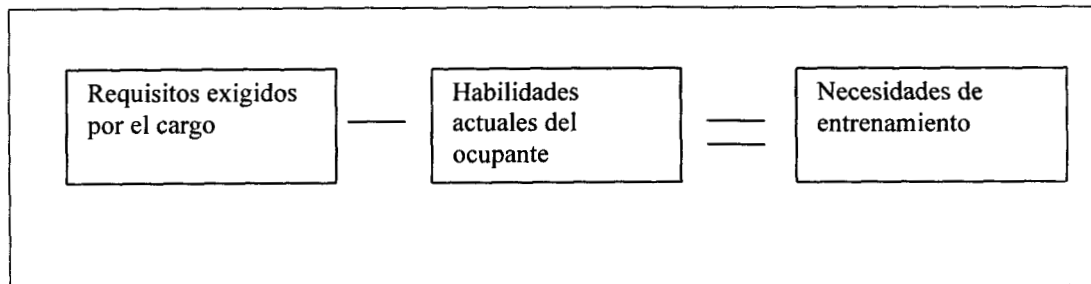
“El análisis de operaciones consiste en estudios definidos para determinar que tipos de comportamientos deben exhibir los empleados para desempeñar con eficacia las funciones de sus cargos” Mc. Gemee, Thayer.

Para este autor, el análisis de operaciones consta de una serie de datos que están relacionados con tarea.

1. Patrones de desempeño para la tarea o cargo.
2. Identificación de tareas que componen el cargo.
3. Como deberá desempeñar cada tarea para cumplir con los patrones de desempeño.
4. Habilidades, conocimientos y actitudes básicas para el desempeño de cada tarea.

Para el análisis de operaciones Chiavenato(1994) realiza una descomposición del cargo del cual se deducen las necesidades de entrenamiento a nivel cargo.

Como la diferencia entre los requisitos que exige el cargo y las habilidades, actitudes y aptitudes con que cuenta el ocupante del cargo, se desglosa la siguiente formula:



Esta forma permite al departamento de recursos humanos realizar su programa de capacitación para cada cargo en forma aislada, todas estas necesidades deben ser atendidas en orden de prioridad o de urgencia.

El análisis de puesto especifica primero normas de desempeño laboral, luego proporciona una descomposición o división del trabajo en sus componentes e investiga formas de llevar a cabo aquellas tareas con la finalidad de mejorar la eficiencia a partir de lo anterior.

4.2. MÉTODOS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

El propósito de la investigación es reunir datos más específicos y detallados en el área pertinente. De ahí la importancia de integrar el trabajo para la recopilación de datos de rutina.

Sin el panorama general, puede darse demasiada atención a una necesidad de capacitación a expensas de otras necesidades que no saben que existen.

A continuación se representan algunos medios utilizados para determinar las necesidades de entrenamiento. Varios autores coinciden en:

- Evaluación del desempeño.
- Observación: Personal, grupal.
- Entrevista individual o en grupo.
- Cuestionarios: lista de comprobación, escalas de calificación etc.
- Registro de actividades (diarios)
- Muestreos de trabajo.
- Estudios de la organización y sus métodos; estudios del trabajo pruebas psicológicas.

- Pruebas de conocimientos.
- Análisis de cargo.
- Informes periódicos de la empresa o de la producción
- Reuniones

4.3. FACTORES QUE ORIGINAN NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

¿Qué situación o acciones provocan que en la empresa surja la necesidad de capacitar al personal? La Secretaría del Trabajo y Previsión Social presenta dos tipos de capacitación como resultado de un análisis organizacional: capacitación reactiva y capacitación proactiva.

La primera es el resultado de un análisis de necesidades actuales de capacitación, es decir, es el resultado de los problemas que actualmente se presentan en la empresa; la segunda, esta determinada por los cambios que efectúa la empresa, mismos que provocarán necesidades futuras de capacitación.

¿En que momento la empresa considera que es necesario realizar un diagnostico de necesidades?

Se deben realizar un Diagnostico de Necesidades de Capacitación cuando en la empresa se presentan los siguientes síntomas:

- Existen problemas que se presentan actualmente, o que se manifiesten en un futuro.

- Cuando se realicen modificaciones en las estrategias de la empresa.
- Cuando se presente cualquier cambio de tipo organizacional o tecnológico o actualización de sus procedimientos.
- El ingreso de personal nuevo o la expansión de la empresa.
- La transferencia o ascenso de personal.
- Implantación o modificación de nuevos métodos y procesos de trabajo.
- Actualización de tecnología, uso de equipos nuevo e instalaciones.
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.
- Que se presente en la organización una baja o decreciente producción, normas de rendimiento, utilización de máquinas y equipos.
- Que exista una alta o creciente tasa de accidentes, rotación de personal, ausentismo, desperdicio de material.
- Que se empiecen a manifestar o aumenten las demoras, quejas de clientes, problemas de reclutamiento.
- Que se presenten deficiencias en el uso de maquinaria y equipo, o exista mayor demora en el tiempo para la de ejecución de las tareas asignadas.

PROPOSITO

En cuanto al propósito del Diagnostico de Necesidades de Capacitación.

Rodríguez(1990), declara que la detección de necesidades se encamina a:

- Proporcionar bases para nuevos planes y programas en toda la empresa y en sus diversos sectores.
- Proporcionar bases para revisar y mejorar planes y programas ya existentes.
- Facilitar la toma de decisiones sobre distribución y asignación de los recursos disponibles para la capacitación y el adiestramiento (personal, dinero y equipo).
- Justificar, o bien cuestionar la aplicación de recursos a ciertas necesidades supuestamente prioritarias.

OBJETIVOS

De acuerdo con la Guía Técnica de DNC realizada por la STPS, el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es el factor orientado que permite principalmente:

- ◆ La estructuración y desarrollo de planes y programas
- ◆ El establecimiento de las acciones de seguimiento y evaluación del proceso capacitador.
- ◆ Identificar la problemática de la empresa con relación a la formación de sus recursos humanos.
- ◆ Definir si los problemas identificados se localizan en los trabajadores o en la organización.
- ◆ Identificar quiénes y en qué requieren capacitación.

- ◆ Establecer el tipo de acción de capacitación a realizar.
- ◆ Determinar las prioridades de atención.
- ◆ Identificar si las carencias o deficiencias pueden ser subsanadas con capacitación.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es una investigación sistemática que se realiza a través de una metodología específica que permite obtener e integrar la información necesaria para guiar la elaboración de los programas de capacitación y establecer el tipo de acciones fundamentales.

4.4. DIMENSIONES DEL DIAGNÓSTICO

Reza Trosino, nos presenta los diferentes métodos que abarcan las dimensiones del diagnóstico.

Método Reactivo. Es sólo un sondeo inicial, un estudio superficial, se observan algunos síntomas, es una simple detección de problemas a satisfacer, sin conocer con exactitud sus características. No tiene costo, es rápido de aplicar para obtener la información(inmediato), sencillo de procesar, con alto índice de riesgo para la toma de decisiones.

Método de Frecuencia. Se hace un sondeo más profundo, basado en situaciones y casos especiales, se observan algunos signos, no deja de ser un diagnóstico superficial, aunque mucho más preciso que el anterior, capta información más detallada. Su costo es mínimo, es rápido de aplicar(una o dos semanas) sencillo de procesar, con mediano índice de riesgo para la toma de decisiones.

Método Comparativo. La información que se obtiene es bastante precisa, se determinan con detalle las carencias que es necesario satisfacer. Su costo es elevado, es lento en su aplicación, su procesamiento es difícil, con alto índice de certeza en la toma de decisiones. El método en el que haré énfasis es el comparativo, debido a que es el más recomendable para las empresas y por ser el más exacto.

La función de éste método es básicamente comparar la forma en que se está haciendo el trabajo, y la forma en que realmente se debe hacer.

La determinación de necesidades se logra con base en una comparación por medio de la cual se localizan discrepancias entre lo que debería hacerse y lo que se hace(Reza, 1995).

Reza Trosino, quien coincide con Pinto Villatoro, divide este método en cuatro fases o etapas principalmente:

Establecimiento de la situación ideal; situación de las necesidades ocupacionales; definición de la situación real, también conocidas como necesidades análisis comparativo de la situación ideal y real; establecimiento de estrategias

FASE 1

225479

Situación ideal

Durante el DNC como se mencionó en las consideraciones previas, es fundamental observar las discrepancias entre lo que se

espera que haga el trabajador “situación ideal”, y lo que hace, “situación real”, las desviaciones resultantes se denominan necesidades de capacitación, se toman en cuenta los siguientes factores: recursos materiales, actividades, requerimientos, ambiente laboral, físicos, y medidas de seguridad.

Existen dos procedimientos para recopilar la información que define la situación ideal. Es recomendable aplicar ambos a fin de contar con la mayor cantidad de datos acerca del puesto.

- a) Revisión de la documentación administrativa, con relación a:
 - Descripción de puestos.
 - Manuales de procedimientos y de organización.
 - Planes de expansión de la empresa.
 - Registro de contratación.
 - Necesidades de producción (planes).

- b) Recopilación de información correspondiente al puesto por parte del jefe inmediato, supervisores y personal involucrado estratégicamente con el puesto. Esta persona debe aportar datos actualizados y de relevancia acerca de la situación más deseada que esperan del puesto, deben ser datos verídicos y viables.

Podemos obtenerla mediante la descripción de puesto. Los recursos materiales son los adecuados y suficientes, optimizados en su utilización y las actividades laborales se desarrollan de manera eficiente para obtener el máximo de productividad.

FASE 2

Situación real

Selección de áreas críticas. En esta etapa se determina la situación real, la cual nos determina un segundo parámetro de comparación, es vital para la empresa u cada una de sus áreas contar con objetivos claramente definidos (sí es posible, de forma operacional).

La determinación de necesidades de capacitación en esta etapa, puede complicarse a tal punto que corren tres riesgos: producir enfrentamientos con los directivos por la profundidad y duración del trabajo, hundirse en un mar de información que no sea de utilidad o comprometerse en una labor de la que será difícil salir con éxito.

La etapa del D.N.C., busca evidencias generales que den la pauta para profundizar la investigación en el área determinada y así seguir sucesivamente con cada una de las etapas.

ETAPA 3

Análisis comparativo

El análisis comparativo es el procedimiento para realizar una confrontación entre la situación ideal y la real. Se compara lo que se debe realizar en el puesto y lo que realiza el individuo.

En cuanto a recursos materiales, actividades, índices de eficiencia, requerimientos, ambiente laboral físico, medidas de

seguridad. Es importante detectar las desviaciones que se presentan, lo ideal y lo real, ente el debe ser y el es.

EPATA 4

Establecimiento de estrategias

Determinación de necesidades y toma de decisiones. Con los resultados obtenidos estamos en posibilidad de revisar cuáles son las necesidades de capacitación del trabajador y cuáles son las de la empresa.

Es importante señala que no todas las necesidades que se detecta serán resueltas a través la capacitación, muchas de ellas son imputables a la empresa. Especificar las funciones que debe desempeñar un trabajador y los requerimientos de capacitación(conocimientos, habilidades y actitudes) que se requieren para poder desarrollarlas eficientemente.

Los resultados del DNC permiten conocer con objetividad:

- Quién requiere capacitación.
- En qué se capacitará.
- Cuándo se debe capacitar a los trabajadores: prioridad y orden.

La especificación de las acciones clave que se desprenden del DNC y la coordinación de las mismas constituyen las estrategias:

- Establecer las prioridades de capacitación, de lo más a lo menos urgente.

- Definir los contenidos de capacitación.
- Los contenidos de aprendizaje deben subsanar las necesidades de capacitación detectadas.
- Los contenidos junto con las características de los participantes se desprenden aspectos tan importantes como la duración del evento y la determinación de las técnicas de enseñanza y grupales que se aplicarán.
- Determinar las tareas y actividades que se realizarán para llevar a cabo la capacitación.

Establecer los recursos humanos (perfil y funciones) y financieros (presupuesto) que se necesitan para desarrollar las acciones de capacitación.

4.5. PLANEACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES

Con la finalidad de llevar a cabo sistemáticamente el DNC, se requiere organizar un plan de trabajo básico que tome en cuenta los siguientes elementos:

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Identifica

Problemas a resolver por medio de capacitación

Localiza

Areas, personas

Prioriza

Las necesidades por orden de urgencia

PLAN DE ACCIÓN

- 1.- Determinar el objetivo del DNC: todas las áreas críticas localizadas, algunas de ellas o una sola.
- 2.- Hacer el inventario de los puestos-personas que abarcará el DNC.
- 3.- Precisar los recursos humanos, materiales, financieros y tiempo con que se cuenta para la investigación.
- 4.- Definir la metodología y técnicas para recopilar información.
- 5.- Elaborar el programa de actividades y responsables de su cumplimiento.
- 6.- Elaborar instrumentos de control - formatos, para registrar: las actividades, los recursos y la duración prevista.
- 7.- Capacitar a los recursos humanos que fungirán como investigadores.
- 8.- Sensibilizar y comprometer a los jefes en el proyecto.

INFORME

El informe es el documento que presenta el resultado de la investigación. Sirve de guía para tomar las decisiones que más convengan.

Apartados a considerar en el informe de DNC:

- **Título.** Diagnóstico de necesidades de capacitación del departamento o sección de la empresa".
- **Elaboró.** Nombre de la persona (s) que lo realizó, el puesto que ocupa dentro de la empresa y fecha de la investigación.
- **Índice.** Lista de contenidos o capítulos del informe, incluyendo la paginación de cada uno.
- **Introducción o antecedentes.** Permite una comprensión global de lo que va a exponer. Es importante que se incluya una justificación de los motivos que dieron origen a la investigación, en él también se deben especificar las técnicas y métodos de investigación aplicados, el universo que cubrió el diagnóstico (puestos y/o niveles ocupacionales) y el proceso estadístico manejado (global, muestreo, control de variables, etc.).
- **Resumen o sumario.** Proporciona una rápida y sintética visión del resultado de la investigación. Abarca una explicación breve de la investigación efectuada y su resultado.
- **Desarrollo de la investigación** (cuerpo del informe). Aparecerá la investigación clasificada por materias o puntos analizados, los títulos de éstos deben ser seleccionados de acuerdo con el tema contenido. Se recomienda que los capítulos o puntos contenidos sean los siguientes:

Datos generales: es conveniente partir de información ,general del departamento, sección o área donde se realizó el DNC, como son:

- a) Número de empleados por nivel y puesto ,ocupacional
- b) Escolaridad; clasificación por nivel
- c) Antigüedad en el puesto (promedio)
- d) Población masculina y femenina

Evaluación de los objetivos presentes del departamento y de la organización, los puntos a analizar y evaluar pueden ser: causas del incumplimiento de los objetivos organizacionales y de los puestos (problemas presentes).

- a) Repercusión del incumplimiento de objetivos presentes.
- b) Previsiones del sistema para alcanzar objetivos futuros (causas de problemas futuros y estimación del incumplimiento de éstos).
- c) Clasificación y jerarquización de las causas.

Evaluación de los individuos respecto a su puesto: Es la población objetivo para capacitación, de la cual se definirán las actividades o funciones requeridas y prioridades. Los puntos que deben especificarse son:

- a) Definición del personal que presenta necesidades de capacitación, datos administrativos y características.
- b) Descripción de los conocimientos, habilidades y actitudes para efectuar eficientemente las actividades del puesto.
- c) Presentación de las evidencias que justifiquen las necesidades (exámenes, evaluación del desempeño, cuestionarios, etc.).

- d) Jerarquización de las necesidades por prioridad de atención al puesto y a los objetivos organizacionales, según sea el caso.

Conclusiones y recomendaciones: Se incluyen deducciones desprendidas de la investigación efectuada, descubrimientos logrados, políticas a seguir en el futuro. Supone:

- Propuestas de cambio o modificación a la situación administrativa y de proceso de la empresa, departamento o sección estudiada.
- Definir el plazo en que se llevará a cabo la capacitación y las estrategias a seguir en el desarrollo de las acciones.
- Enlistar las causas de los problemas que no se solucionan mediante capacitación y encauzarlos a las áreas responsables para su solución.

4.6. TÉCNICAS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES

Las técnicas tienen como única finalidad, en este caso, recabar las necesidades de capacitación (tareas o contenidos temáticos deficitarios, trabajadores afectados y sus características, así como justificación), y para ello es imprescindible tomar una decisión respecto a qué técnicas utilizar, diseñar los instrumentos que implican planear su administración y aplicarlos.

Las técnicas para DNC pueden ir desde una simple pregunta formulada por escrito y oralmente (por ejemplo, ¿en qué tareas presentan deficiencias sus subordinados originadas por la falta de conocimientos, habilidades y actitudes, y qué problemas operativos

manifiestan?), hasta un complejo diseño de investigación.

A continuación se presentan algunas de las técnicas más usadas.

Entrevista

- **Conversación cara a cara** con un propósito definido que involucra un continuo intercambio de información.
- **Sus objetivos** son obtener información, investigar y diagnosticar, abordar un problema, motivos y conciliar. La entrevista puede ser dirigida y no dirigida.
- **La entrevista dirigida**, en ella el entrevistador elabora preguntas previamente, para las cuales se esperan respuestas firmes del entrevistado.
- **En la entrevista no dirigida**, se exige un mayor dominio, ya que el entrevistador no elabora preguntas cerradas y, por tanto, el entrevistado puede proporcionar información más amplia que deberá estructurarse posteriormente.

Corrillos

- Consiste en dividir al grupo en pequeños equipos de cuatro o cinco personas. Se nombra a un moderador y a un secretario, se le entrega por escrito las instrucciones de la tarea a realizar por el grupo, esto también puede hacerse verbalmente y en algunos casos auxiliarse de documentos que proporcionen información sobre el tema a tratar.
- Se establece un tiempo determinado para la realización de la tarea, se recomienda de 10 a 50 minutos.
- Los secretarios tomarán nota de las conclusiones. Terminado el tiempo establecido, cada grupo se reintegrará

y cada moderador presentará sus resultados. El conductor anotará las conclusiones obtenidas, las clasificará, ordenará y procederá a darlas a conocer al grupo.

Tormenta de ideas

- Esta técnica permite la expresión libre de ideas posibilitando ,que un tema y/o problemas se analicen desde diferentes puntos de vista.
- Las ideas más sobresalientes se anotan a fin de rescatar los ,aspectos más importantes del problema en cuestión.

Inventario de habilidades

- Es la presentación ordenada de una serie de actitudes en extrema conexión que permite determinar la secuencia en la cual se desarrollan
- El observador coloca el orden de las acciones conforme las ejecuta el trabajador en el desempeño de su puesto
- La síntesis de las acciones o características registradas servirán de base para corregir al trabajador en los procedimientos realizados por éste
- Para su elaboración se deberán tomar en cuenta dos situaciones:
Incluir el desglose general con la probable secuencia de las actividades que se quieren observar

225479

Anotar acciones que se consideren como negativas ya que esto permitirá informar de lo correcto o incorrecto de las acciones ejecutadas por el observador

Observaciones y análisis de tareas

- Esta técnica tiene como objeto estudiar y prestar atención a la forma como se realiza un trabajo, para ello se utiliza una guía de observación o lista de verificación.

Cuestionario

- Esta técnica es la más utilizada para determinar necesidades, su diseño y aplicación requiere experiencia.
- Las preguntas deben formularse de tal manera que puedan dirigirse a los puntos que se desean conocer; se requiere de claridad y precisión en los conceptos. Se debe contar con criterios de medición que le den validez.

Auto análisis

- Debe dirigirse al personal que por su formación académica y nivel jerárquico en la organización posea la capacidad de analizar sus propios recursos y necesidades laborales.

Es evidente que el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación nos proporciona los elementos suficientes para elaborar los planes y programas de capacitación, que realmente satisfagan las carencias de conocimientos, habilidades y actitudes del personal.

Es necesario considerar que éste proceso es costoso; sin embargo, es recomendable llevar a cabo la investigación, ya que a largo plazo nos retribuirá ventajas.

CAPITULO V

SECRETARIA DE ENERGIA

La Secretaría de Energía es la dependencia encargada de conducir la política energética del país y de supervisar a las empresas y organismos públicos del sector. Su denominación actual data apenas de 1994, cuando la nueva Administración del Presidente Ernesto Zedillo realizó una reforma constitucional que modificó la estructura, las funciones y el nombre de la anterior Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal (SEMIP).

Las funciones que lleva a cabo la Secretaría de Energía han sido realizadas por diversas entidades que, bajo diversos nombres y estructuras, han existido en el último medio siglo. En efecto, el antecedente más remoto de la actual Secretaría de Energía lo constituye la Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa, creada en 1946. Desde esa fecha, su nombre y atribuciones han cambiado, aunque siempre ha mantenido la responsabilidad de administrar los recursos energéticos del país y de diseñar y supervisar la política energética. Así la mencionada Secretaría de Bienes Nacionales, ha modificado su estructura y nombre de manera sucesiva: la Secretaría de Patrimonio y Fomento Nacional (SEPANAL) la sustituyó en 1958; La Secretaría de Patrimonio y Fomento Nacional (SEPAFIN), sustituyó a la anterior, en 1976, la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal (SEMIP) lo hizo a su vez en 1982; y finalmente, la Secretaría de Energía sustituyó a su antecesora en 1994.

La evolución orgánica de la Secretaría de Energía es importante porque refleja el cambio de prioridades y estrategia económica que México ha experimentado a lo largo de la segunda mitad de este siglo. La evolución orgánica aquí descrita refleja, por ejemplo, el periodo de mayor activismo del Estado en la economía que implicó que esta entidad llegara a supervisar a más de mil empresas y organismos públicos. A su vez, la actual estructura de la Secretaría de Energía también refleja el cambio de visión sobre el papel del Estado en la economía, y la creciente apertura para que los particulares asuman importantes funciones bajo la responsabilidad del Estado.

Continuación proporcionare más información sobre su estructura con el fin de documentar la presente investigación, así como para comprender mejor el papel de esta entidad en el desarrollo económico de México.

5.1. EVOLUCION ORGÁNICA

SECRETARIA DE BIENES NACIONALES E INSPECCION ADMINISTRATIVA

El 7 de diciembre de 1946, la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, creó la Secretaría de Bienes Nacionales e inspección Administrativa, con la finalidad de atender los asuntos relacionados con la custodia y salvaguardias de los bienes nacionales, actividades que en años anteriores eran realizadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de la Dirección General de bienes Nacionales e Inspección Fiscal. Asimismo, a la citada Secretaría se le facultó para celebrar actos y contratos de obra de construcción que se

realizaran por cuenta del Gobierno Federal; la vigilancia de la ejecución de las mismas; la intervención de los estudios y sugerencias a las medidas tendientes al mejoramiento de la Administración Pública Federal.

SECRETARIA DE PATRIMONIO NACIONAL

Debido al incremento de las actividades económicas del país y de acuerdo con lo dispuesto por la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, expedida el 23 de diciembre de 1958, se crea la Secretaría de Patrimonio Nacional (SEPANAL), con las mismas funciones que la Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa en materia de custodia y salvaguardia de los bienes nacionales y de contratos de obras y adquisiciones, así como las relativas a la organización, reglamentación, control y vigilancia de las Juntas Federales de Mejoras Materiales.

Con fecha 13 de marzo de 1959 se constituye la Junta de Gobierno de los organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal como área administrativa del titular del ramo que vino a asumir las funciones encomendadas a la SEPANAL, relativas al control, vigilancia y coordinación de organismos descentralizados y entidades paraestatales.

Posteriormente, con fecha 25 de agosto del mismo año se publica el Reglamento de la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el ramo del petróleo, por lo que fue necesario definir con precisión todo aquello que se relacionó con la industria, delimitando el campo de acción que se reservó en forma exclusiva a la

nación y aquellos en los que podían intervenir los particulares, así como los procedimientos para la obtención de los permisos y autorizaciones respectivas. Por ello, la SEPANAL creó un organismo consultivo, denominado Comisión Petroquímica Mexicana, la cual no se reflejaba en la estructura orgánica de la Secretaría.

SECRETARIA DE PATRIMONIO Y FOMENTO INDUSTRIAL CREACION Y FUNCIONES

Al ponerse en marcha la reforma administrativa decretada en diciembre de 1976, el 24 del mismo mes y año, se expide la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal la que abroga la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado del 23 de diciembre de 1958, creándose la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial (SEPAFIN).

SECRETARÍA DE ENERGÍA, MINAS E INDUSTRIAS PARAESTATALES CREACION Y FUNCIONES

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 Energía, Minas e Industria Paraestatal (SEMIP), acción que formó parte del proceso de modernización administrativa, emprendida por el Ejecutivo Federal.

La nueva Secretaría transfirió a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial las funciones relacionadas con el fomento industrial, las cuales se referían a:

Proteger y fomentar la industria nacional; compilar y ordenar las normas que rijan las concesiones, autorizaciones, licencias y permisos del sector industrial; asesoría técnica a la iniciativa privada en el establecimiento de nuevas industrias de transformación; fomento y organización de la producción económica del artesanado de las artes populares y de las industrias familiares.

En el transcurso de 1983, las industrias del petróleo, eléctrica y minera del país, fueron consideradas como uno de los pilares estratégicos de la economía. El Ejecutivo Federal otorgó mayor atención a estas ramas y buscó, mediante especialistas en la materia, la incorporación de tecnología nacional avanzada para sustituir las importaciones que coadyuvara a mejorar la capacidad de autogestión en las entidades paraestatales.

De esta forma, la estructura orgánica de la SEMIP, respondió a la necesidad de conducir el desarrollo del sector industrial paraestatal, mediante un sistema cuyas finalidades fueron las de relacionarse como coordinadora de sector de las entidades paraestatales bajo su responsabilidad, con el resto de la Administración Pública Federal. Por ello, y a efecto de desarrollar con eficiencia y eficacia todas y cada una de las actividades encomendadas, fue necesario contar con una estructura organizacional.

5.2 REFORMAS A LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

Habría que puntualizar que la crisis económica por la que atravesaba el país, generó preocupación por los altos costos financieros y

sociales en la obtención de energía. La explotación de los yacimientos y reservas petroleras cada vez era menos rentable y productiva para la nación, aunado al uso irracional de este recurso natural no renovable. Esta situación originó la necesidad de promover y aplicar medidas tendentes al ahorro de energéticos.

Posteriormente, de acuerdo con las disposiciones emitidas por el Ejecutivo Federal en 1985, en el sentido de racionalizar las estructuras de la Administración Pública Federal, la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal se vio inmersa en un proceso de revisión y análisis de su organización y funcionamiento, lo que trajo como consecuencia la reducción de su estructura orgánica, de tal manera que, sin afectar los programas prioritarios y las funciones estratégicas que se tenían encomendadas, se redujo su estructura como un esfuerzo por optimizar la utilización de los recursos, al mismo tiempo de que se preservaran los niveles de respuesta y eficiencia. Para dar cumplimiento a estas medidas, la SEMIP reduce su estructura orgánica.

5.3 SECRETARÍA DE ENERGÍA

El Ejecutivo Federal envió una iniciativa de Ley al Congreso de la Unión para reformar, adicionar y derogar algunas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, que se aprobó y publicó en el Diario Oficial de la Federación el 28 de diciembre de 1994, por el cual se crea la Secretaría de Energía.

Con las modificaciones realizadas, la Secretaría experimentó cambios importantes en su estructura orgánica y funcional. La

Subsecretaría de Minas, que estaba integrada por la Dirección General de Minas y la Dirección General de Operación y Promoción Minera, pasó a formar parte de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Dada la definición del artículo 33 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 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, petroquímicas básicas, 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. Todas estas funciones estratégicas las debe ejercer el Estado para promover el desarrollo económico, administrar el patrimonio de la Nación y preservar nuestra soberanía nacional.

Así, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, aprobaron la nueva estructura el 3 de mayo de 1995, con vigencia a partir del 1° de abril, como resultado, se publicó el Reglamento interior de la secretaría en el Diario Oficial de la Federación, el 2 de junio de 1995, formalizando el marco de atribuciones y la estructura de la Secretaría de Energía.

5.4. ESTRUCTURA ORGÁNICA

Para el desarrollo de sus funciones, la estructura orgánica de la Dependencia se conforma de la siguiente manera:

- Secretario
 - Unidad de Contraloría Interna
 - Dirección General de Asuntos Jurídicos
 - Dirección General de Asuntos Internacionales
 - Unidad de Comunicación Social
 - Comisión Nacional de Seguridad Nuclear y Salvaguardias
 - Comisión Reguladora de Energía

- Subsecretaría de Política y Desarrollo de Energéticos
 - Dirección General de Política Energética
 - Dirección General de Desarrollo Energético
 - Dirección General de Recursos Energéticos y Radiactivos

- Subsecretaría de Operación Energética
 - Dirección General de Operación Financiera
 - Dirección General de Operaciones Productivas
 - Dirección General de Seguridad y Protección al Ambiente

- Oficialía Mayor
 - Dirección General de Administración
 - Dirección General de Programación y Presupuesto

Para efectos del tema, hablaremos un poco acerca de la Oficialía Mayor, ya que el Departamento de Programación y Presupuesto mismo que es el tema de la investigación realizada forma parte de ella.

REESTRUCTURACIÓN DE LA OFICIALÍA MAYOR

Dentro del ámbito administrativo de la dependencia, se considera tarea fundamental la redefinición de estructuras orgánicas que propicien la coherencia entre su denominación, funciones y nivel jerárquico, lo cual permitirá evitar la adscripción inadecuada de áreas, la duplicidad funcional y la imprecisión de responsabilidades que se presenta en la direcciones Generales de Administración y la de Programación y Presupuesto. La redefinición estructural se caracteriza por las siguientes acciones:

- ◆ Supresión de la Dirección General de Administración.
- ◆ Reestructuración de la Dirección General de Programación y Presupuesto.
- ◆ Creación de las Direcciones Generales de Recursos Humanos y de Recursos y Servicios Generales.

La reestructuración de la Dirección General de Programación y Presupuesto incluye el fortalecimiento de acciones en materia de

informática, la incorporación de las áreas y funciones de programación y contabilidad a cargo de la Dirección General de Administración y la desagregación de las atribuciones y estructura ocupacional de las áreas de organización institucional y sectorial, así como de la operación, evaluación y seguimiento contable que se deriva de tales procesos.

En lo concerniente a las funciones en materia de informática, la Dirección General de Programación y Presupuesto sustituye su perfil operativo del área por uno estratégico, orientándose básicamente a la constitución de un eje que propicie la eficiencia y la productividad de los procesos sustantivos y administrativos, además del desarrollo y modernización de la gestión de la dependencia.

CAPITULO VI

METODOLOGIA

6.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las causas por las cuales existe un descontento en cuanto a la asignación de los cursos de capacitación en la Dirección de Programación y Presupuesto Sectorial?

6.2. OBJETIVO

Conocer cuál es la opinión de personal que trabaja en el Departamento de Programación y Presupuesto Sectorial de la Secretaría de Energía, acerca de la capacitación que se imparte en ésta institución.

6.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

La falta de un adecuado análisis de necesidades de capacitación es la razón por la cual no son atendidas las demandas de capacitación de los trabajadores.

6.4. DEFINICIÓN DE VARIABLES

Variable dependiente: Respuestas al cuestionario de detección de necesidades de capacitación.

225479

Variable independiente: Capacitación impartida a los empleados de la empresa.

6.5. JUSTIFICACIÓN

La importancia que representa realizar en las organizaciones un adecuado diagnóstico de necesidades de capacitación a los trabajadores antes de realizar los planes o programas de capacitación, además de disminuir costos y ahorrar tiempo, se analizan las necesidades de cada trabajador y puedan ser atendidas de una forma adecuada para que éste a su vez mejore significativamente su desempeño.

6.6 SUJETOS

Se trabajó con 30 sujetos, que son el total del personal del Dirección de Programación y Presupuesto Sectorial, de la Secretaría de Energía. Sus edades oscilaron entre 22 y 47 años, siendo 21 mujeres y 9 hombres, con antigüedades en la empresa entre 9 meses y 10 años.

6.7. ESCENARIO

Secretaría de Energía, departamento de Programación y Presupuesto Sectorial, ubicada en Av. Insurgentes # 890 Col. Juárez, Delegación Benito Juárez.

6.8. PROCEDIMIENTOS

Para comprobar la hipótesis se elaboro un cuestionario que se aplico a 30 sujetos de la Dirección de Programación y Presupuesto Sectorial.

Para el llenado del cuestionario se dieron instrucciones como: llenar todos los datos solicitados(nombre, edad, sexo y antigüedad en el trabajo), sin omitir ninguno de los reactivos, con la finalidad de obtener resultados más confiables.

Para llevar a cabo esta investigación se aplicó un cuestionario de 70 preguntas, se manifiesta cuales fueron los pasos a seguir.

Una vez recabados los datos que arrojó el cuestionario, se generó una base de datos, a la cual se le aplicó una prueba de discriminación al instrumento para eliminar los reactivos que no contribuyen significativamente al objetivo principal de la investigación. Una vez eliminadas éstas respuestas, se realizó una prueba de consistencia y validez para determinar si realmente se estaba midiendo la variable sujeta a la investigación. Con la nueva matriz obtenida, se realizaron los análisis estadísticos respectivos.

Para llevar a cabo la prueba de nuestra hipótesis, se realizó una prueba "t" y por medio de ésta se determinó si la hipótesis es aceptada o se rechaza y así llegar a conclusiones finales.

6.9. INSTRUMENTO

Para comprobar la hipótesis se elaboró un cuestionario en la Dirección de Programación y Presupuesto Sectorial. El cuestionario consta de las 70 preguntas (CUADRO 3).

Las respuestas corresponden a una escala de 1 a 5, donde 1 representa el “acuerdo total” y 5 el “desacuerdo total”, con un punto intermedio de indecisión en el número 3.

El instrumento de medición que se utilizó para realizar la investigación es la escala tipo Likert, ya que estamos midiendo actitud.

Se entregó a 30 sujetos el cuestionario que con presentamos en el cuadro 3, el cual contiene 70 afirmaciones (ítems), además de indicar el sexo, edad y antigüedad en el trabajo, no se midió el tiempo de llenado.

6.10. RESULTADOS

Las afirmaciones miden la actitud del personal ante el diagnóstico de necesidades de capacitación, es decir, la dirección de los ítems esta muy cargada del lado positivo.

Las puntuaciones de las escalas Likert se obtuvieron sumando los valores obtenidos respecto a cada frase.

Se descartó en caso 3 por reportar respuestas excesivamente extremas en ambos sentidos de la escala. Corresponde a una mujer de 26 años, con un año de antigüedad en la empresa.

Se eliminaron las preguntas 10, 23, 24, 25, 26, 31, 39, 44, 45, 54, 56, 59, 60, 62, 63, 70, debido a que no aportaban información relacionada con el tema de investigación.

Además se realizó una correlación entre las variables edad, sexo y antigüedad, en la mayoría de los casos se está midiendo opinión, muy cargada de una información precisa del proceso.

Se realizó una correlación para ver si existe relación entre las variables: edad, sexo y antigüedad, los resultados fueron los siguientes:

- Entre hombres y mujeres no hay diferencia ($t= 0.744$).
- A mayor antigüedad mayor rechazo. ($r=-0.195$).
- No hay relación significativa entre edad y aceptación de la capacitación ($r=-0.076$).

Por otro lado, se eliminaron las respuestas que no son significativas (3,11,36,61 y 68).

Se aplicó la prueba de FIERA analizándolos diferentes niveles que son: Fanatismo, Indecisión, Evasión, Reticencia y Aquiescencia. Para éste análisis se utilizaron las calificaciones normalizadas "t" en

donde se encontraron dos casos de Indecisión. Estos sujetos corresponden al sexo femenino, con uno y dos años de antigüedad, con 24 y 25 años de edad respectivamente. Además; se presentó un tercer caso, en el que un mismo sujeto presenta un alto grado de Reticencia y Aquiescencia que corresponde a una tendencia negativa o de rechazo hacia el ítem a evaluar, pero al mismo tiempo, tiene un alto grado de Aquiescencia, es decir un alto nivel de aceptación en otro ítem. El sujeto pertenece al sexo femenino, 26 años de edad y 3 años de antigüedad.

6.11 COMPROBACION DE LA HIPOTESIS DE INVESTIGACION

Para la comprobación de la hipótesis se realizó una prueba “t” para muestras independientes, la cual nos indica que la hipótesis se acepta, ya que el valor de la “t” es significativa. Lo que significa que la opinión de la mayoría de los sujetos es que no son impartidos no cubren totalmente sus necesidades de capacitación.

CONCLUSIONES

La principal razón por la que el presente trabajo se realizó en la Secretaría de Energía es porque en esta institución se preocupa por brindar una amplia y variada capacitación a los trabajadores, y tiene una extensa gama de cursos, los cuales son impartidos constantemente.

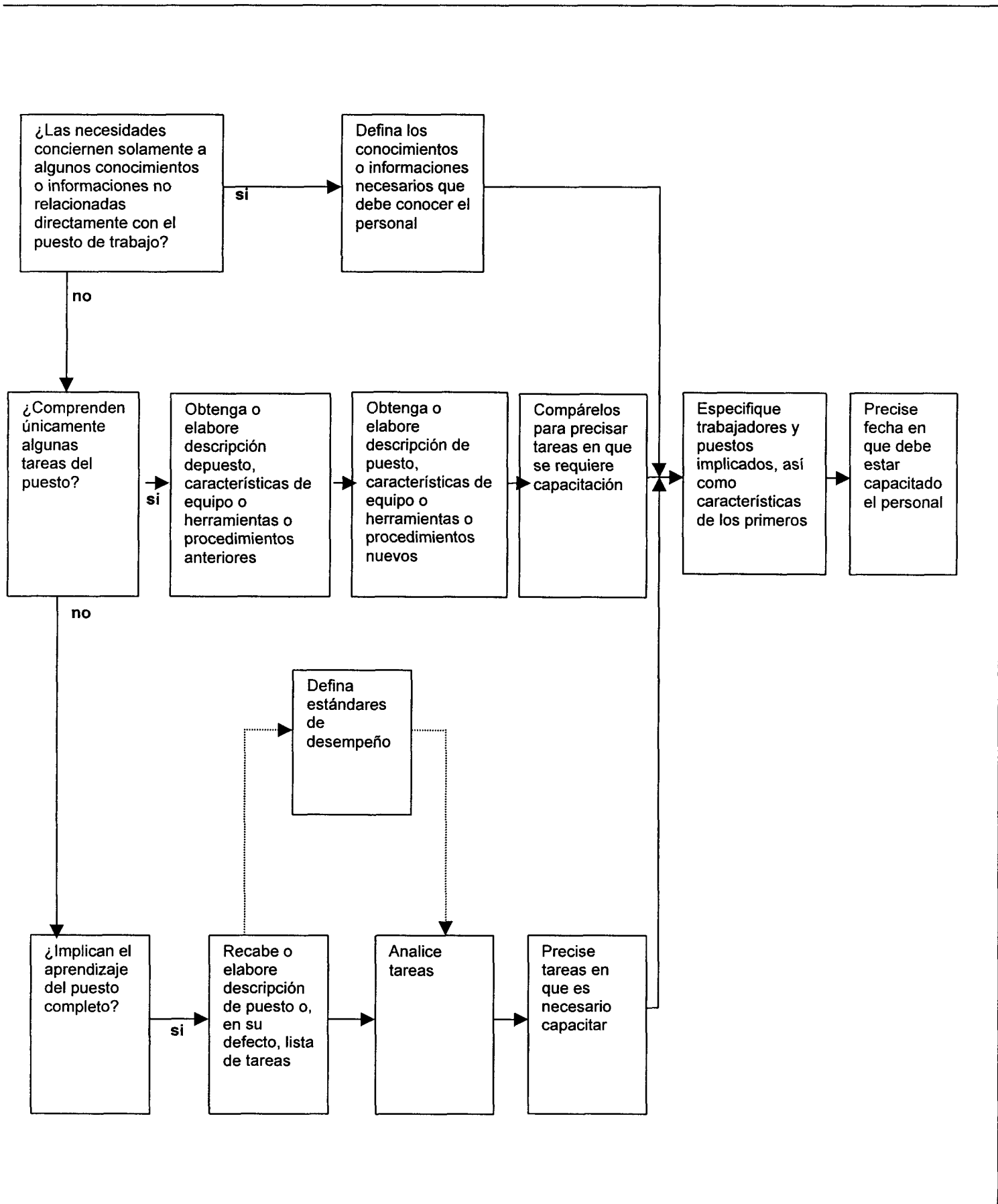
Como pudimos observar, en el anterior trabajo, la opinión de la mayoría de los sujetos que laboran en la Secretaría de Energía en la Dirección General de Programación y Presupuesto, a quienes se les aplicó un cuestionario de opinión, acerca de cuál es su punto de vista acerca de los cursos de capacitación impartidos en ésta dependencia, es que dichos cursos no se adecuan totalmente a sus expectativas o necesidades específicas de capacitación.

Sin embargo, debido a la diversidad y la amplia gama de cursos que imparten la Secretaría, los trabajadores se quejan de que éstos no están enfocados totalmente a sus necesidades actuales. Para mencionar algunos ejemplos se presenta el caso de los cursos de computación: en ocasiones se revisan paquetes de versiones con las que no cuentan en el departamento; un caso similar se presenta en los cursos de inglés básico, en el que algunas personas que requieren estudiar un nivel más avanzado empiezan desde el inicio, por lo que sugieren que los cursos inicien de diferentes niveles.

Estos son algunos casos que se presentan en la dependencia respecto a la capacitación impartida.

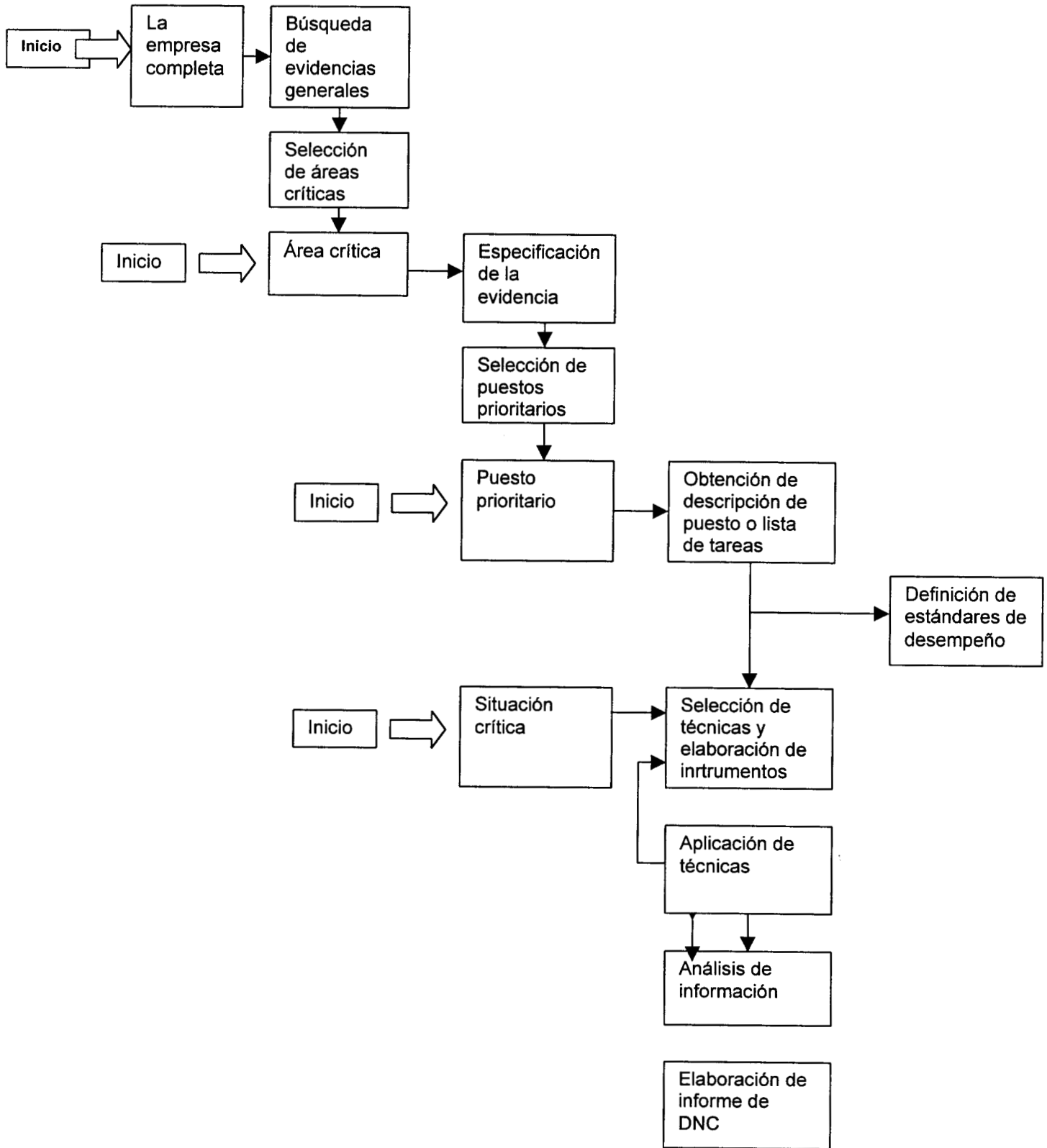
La sugerencia es que al terminar cada curso, en las hojas que entregan las personas que imparten los cursos y que evalúan su

PROCEDIMIENTOS DE DETERMINACIÓN DE NECESIDADES MANIFIESTAS

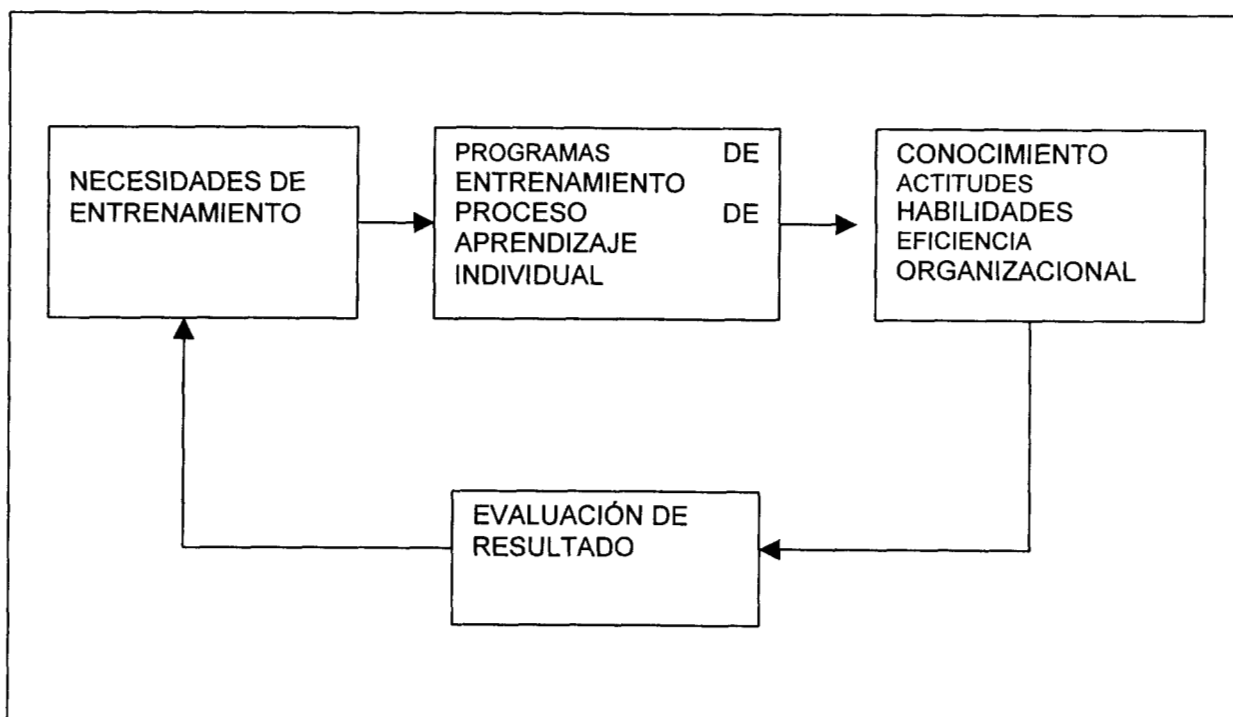


Anexo 2

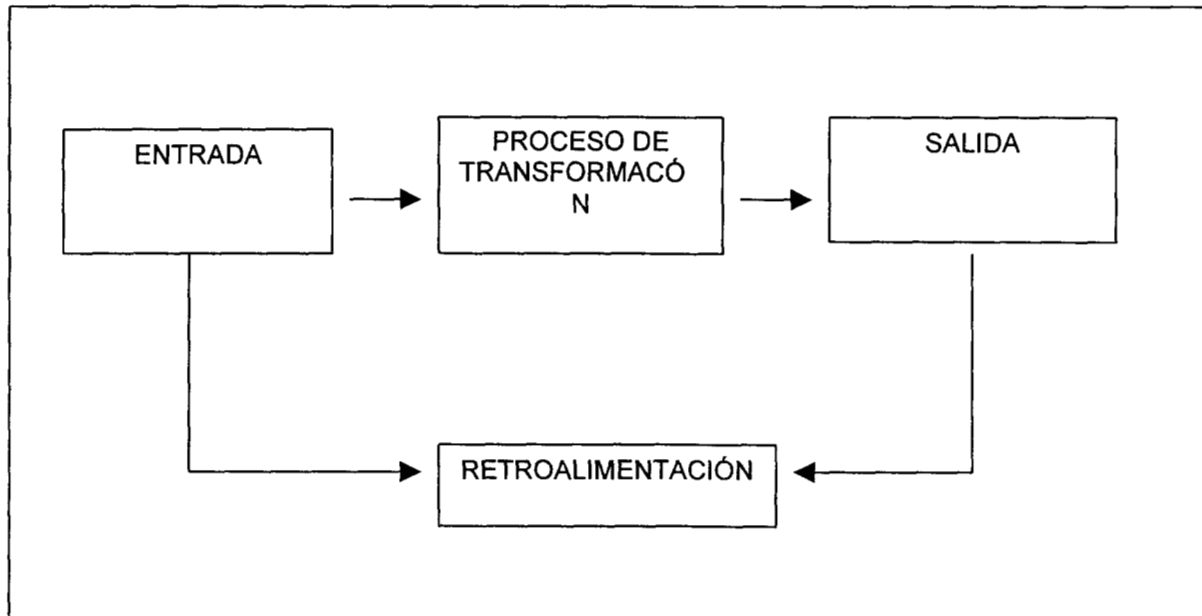
PROCEDIMIENTOS PARA DETERMINAR NECESIDADES ENCUBIERTAS



CICLO DE ENTRENAMIENTO



PROCESO DE CAPACITACIÓN COMO SISTEMA



Es la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas; puede ser materia, energía, personal o información.

PROCESO:

Es lo que transforma una entrada en una salida (una máquina, individuo, un producto o equipo, o una tarea realizada).

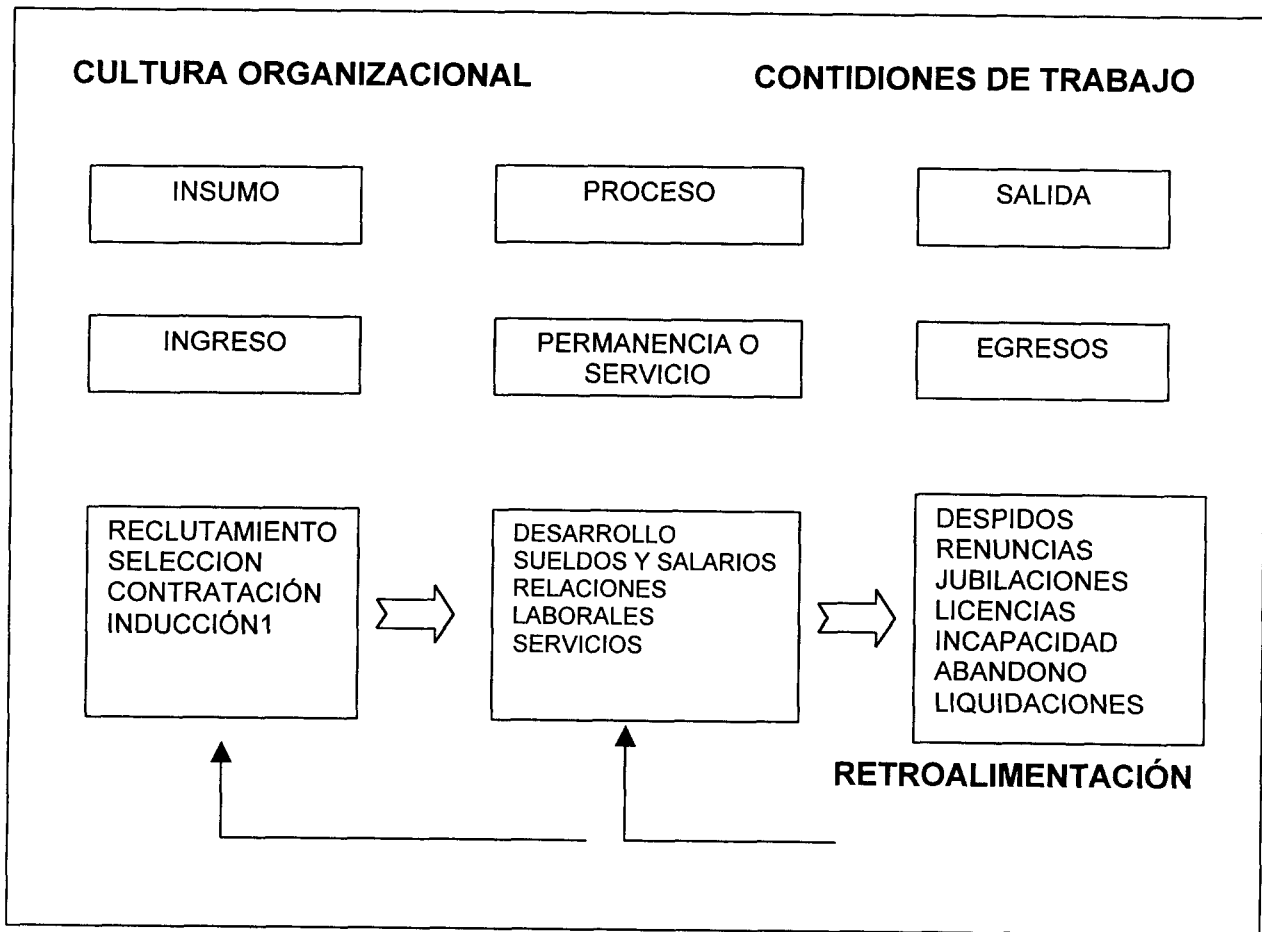
SALIDA:

Es el resultado del funcionamiento del proceso ejercer el propósito para el cual existe el sistema (producto, conocimiento, etc.).

RETROALIMENTACIÓN:

Por lo tanto, el enfoque de sistemas en su análisis se apoya en instrumentos cuantitativos y cualitativos de diferentes ciencias. Además, no solo se ocupa del todo, sino también de las partes relevantes y del contexto o medio ambiente donde tienen lugar los fenómenos, pero sobre todo, se orienta a la solución de problemas partiendo del punto en el que es necesario aprender la complejidad, antes de decidir la acción.

SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Cuadro tomado de Reza Trosino(1995) Este cuadro esquematiza el proceso administrativo como sistema.

Como parte del proceso esta el subsistema de permanencia o servicios, en donde se llevan a cabo los programas de: capacitación, desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales, servicios y prestaciones entre otros.

CUADRO 1

SUBSISTEMA	FUNCIONES
1. Planeación y evaluación	Se encarga de recolectar, analizar y canalizar la información que llega al sistema, proponiendo un camino a seguir, fijando prioridades, objetivos y formas de evaluación. Asimismo, se encarga de vigilar, supervisar, evaluar y dar seguimiento a todos los proyectos que se lleven a cabo.
2. Diseño y producción de Materiales	Recibe la información fundamental de cada proyecto y desarrolla las actividades de diseño y producción de diversos apoyos materiales y técnicos, básicamente se encarga de materializar las ideas y proporcionar los elementos infraestructurales que permitan llevar un proyecto a la práctica.
3. Promoción y ejecución	Su actividad básica es la implementación de los proyectos en el macrosistema de la empresa, desarrollando asimismo, las funciones de promoción, negociación, y asistencia técnica, respecto al inicio, avance y mantenimiento de cada proyecto. También, y de modo relevante, mantiene un estrecho contacto con el subsistema de planeación y evaluación, proporcionando sistemáticamente retroalimentación acerca del avance de cada proyecto
4. Administración y control	Se encarga de vigilar y proporcionar el apoyo necesario para el desarrollo de un proyecto, a nivel económico, de gestión administrativa y de apoyo logístico.

Por lo regular cuando hablamos de necesidades, nos referimos a la ausencia de algo, que algo nos limita.

Necesidad, ésta siempre nos da la idea de una carencia o ausencia de algún elemento. Para el funcionamiento eficiente de un sistema en la que se refiere a la empresa como un sistema.

Por lo tanto, al hablar de necesidades de capacitación y administración, se puede decir que esta se refiere a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización.

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador(Siliceo,1990).

CUADRO 2

Proceso de capacitación

- Análisis situacional de la organización
 - Objetivos empresariales
 - Proceso productivo
 - Estructura organizacional
 - Estrategias
 - Recursos disponibles
 - Clientes y proveedores
 - Fuerzas y debilidades

- Diagnóstico de necesidades de capacitación
 - Organizacionales
 - Ocupacionales
 - Individuales
 - Métodos y Técnicas
 - Procedimientos e instrumentos

- Elaboración de planes y programas
 - Objetivos de aprendizaje
 - Selección de contenidos
 - Evaluación de aprendizaje
 - Material de apoyo didáctico
 - Técnicas grupales
 - Evaluación del aprendizaje

- Ejecución de planes y programas
 - Organización y logística
 - Coordinación supervisión
 - Selección de instrumentos de evaluación
 - Selección y formación de instructores

- Evaluación y seguimiento
 - Aplicación de instrumentos de evaluación
 - Evaluación de los resultados de capacitación
 - Análisis e informe
 - Propuestas

CUADRO 3

NOMBRE: _____

EDAD: _____ SEXO F M

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA (INDICAR AÑOS Y MESES) _____

Instrucciones: Marque con una X o encierre en un círculo la opción que mejor refleja su opinión.

Totalmente de acuerdo A
De acuerdo B
Indeciso C
En desacuerdo D
Totalmente en desacuerdo E

CUESTIONARIO








Usted ha asistido a los cursos de capacitación que imparte la Secretaría de Energía
 Sí _____ NO _____





1.	El entrenamiento permite tener un mejor desempeño en el trabajo	A B C D
2.	La asistencia a los cursos es obligatoria.	A B C D
3.	La detección de necesidades de capacitación se realiza mediante un análisis de puesto.	A B C D
4.	Los cursos que imparte la Secretaría se basan en las necesidades de capacitación que tiene el personal.	A B C D
5.	La capacitación beneficia al personal y a la dependencia.	A B C D
6.	La capacitación desarrolla las habilidades del personal.	A B C D
7.	El desarrollo de habilidades aumenta el desempeño.	A B C D
8.	Usted esta dispuesto a participar en los cursos de capacitación.	A B C D
9.	La capacitación beneficia al personal y a la dependencia.	A B C D
10.	La dependencia realiza un análisis de las necesidades de capacitación de los empleados.	A B C D
11.	Usted hace sugerencias sobre temas que considera conveniente incluir en el programa de capacitación.	A B C D
12.	Un mejor aprovechamiento de la capacitación depende del adecuado análisis de las necesidades de capacitación del personal.	A B C D
	Una vez concluida la capacitación considera usted que cambia su actitud:	
13.	Hacia la dependencia	A B C D
14.	Hacia los compañeros	A B C D
15.	Hacia los jefes	A B C D
16.	Actualmente su desempeño es como lo desea usted mismo y su jefe.	A B C D
17.	Usted considera que esta preparado para enfrentar nuevas cargas de trabajo.	A B C D
18.	Estoy de acuerdo con los cursos que imparte la S.E.	A B C D

19.	Es aplicable a mi trabajo lo que aprendo en el curso.	A B C D
20.	Muestro interés cuando asisto a los cursos.	A B C D
21.	Los cursos de capacitación son una pérdida de tiempo.	A B C D
22.	Después de tomar un curso se nota un cambio favorable en mi actitud	A B C D
23.	La dependencia atiende mis sugerencias acerca de los cursos que deberían programar.	A B C D
	Antes de enviarme a capacitación analizan si cuento con:	
24.	Las habilidades que exige mi puesto	A B C D
25.	Las actitudes básicas para el desempeño de mis tareas.	A B C D
26.	Las necesidades de capacitación son detectadas mediante cuestionarios.	A B C D
27.	Después de asistir a curso, se nota un cambio favorable en mis habilidades.	A B C D
28.	Después de asistir a curso, se nota un cambio favorable en mis conocimientos.	A B C D
29.	Aplico en el trabajo los conocimientos adquiridos en los cursos de capacitación.	A B C D
30.	La evaluación del desempeño refleja cuáles son mis necesidades de capacitación.	A B C D
31.	Mi jefe es quien solicita mi capacitación.	A B C D
32.	Es necesario que adquiera más conocimientos para mejorar mi desempeño.	A B C D
33.	La observación es la forma en que mi jefe detecta mis necesidades de capacitación.	A B C D
34.	Antes de asistir a curso me aplican un examen de conocimientos para determinar el tipo de capacitación que requiero.	A B C D
35.	Siempre que se introduce un nuevo proceso o modificaciones en el trabajo, me envían a capacitación.	A B C D
36.	Se da prioridad a las necesidades inmediatas de capacitación.	A B C D
37.	Aplico en mi trabajo los conocimientos adquiridos en el curso	A B C D
38.	La Secretaría me capacita antes de implementar un cambio en el proceso de trabajo.	A B C D
39.	Mis compañeros constantemente me piden ayuda para realizar su trabajo.	A B C D
40.	Los cursos a los que asisto no están relacionados con mi trabajo.	A B C D
41.	La actualización me permite realizar mejor mi trabajo.	A B C D
42.	La capacitación bien enfocada brinda mayores beneficios.	A B C D
43.	Algunos compañeros requieren actualización de conocimientos.	A B C D
44.	Antes de enviarme a un curso me preguntan si lo necesito.	A B C D
45.	En ocasiones debo explicar a mis compañeros como pueden realizar mejor su trabajo.	A B C D
46.	Los cursos impartidos por la Secretaría son actualizados.	A B C D
47.	Los conocimientos y habilidades obtenidos en el curso son totalmente aplicables a mi entorno socio-laboral.	A B C D

48.	La información proporcionada por el instructor durante el curso es desactualizada en su mayoría.	A B C D
49.	Existe suficiente difusión de los cursos que se imparten en la Secretaría.	A B C D
50.	Después de la capacitación cambia mi conducta en el trabajo.	A B C D
51.	Algunos cursos a los que asisto no están relacionados con mi trabajo, pero son de utilidad en mi vida personal.	A B C D
52.	Mi jefe me envía a los cursos sin preguntarme si lo necesito	A B C D
53.	Los cursos de capacitación sirven para mi desarrollo dentro y fuera del trabajo.	A B C D
54.	Al enviarnos a curso, no se toma en cuenta la carga de trabajo que tenemos en ciertas temporadas.	A B C D
55.	El conocimiento adquirido es aplicable a mi puesto.	A B C D
56.	Antes de enviarnos a curso, se toma en cuenta nuestro horario.	A B C D
57.	Antes de asistir a capacitación nos realizan un estudio de necesidades de capacitación.	A B C D
58.	Yo elijo el horario en que asisto a capacitación.	A B C D
59.	Detectan mis necesidades de capacitación a través de mi jefe.	A B C D
60.	Algunos cursos impartidos son sugeridos por los mismos trabajadores	A B C D
61.	El examen que me realizan en capacitación, es suficiente para demostrar que aprendí en el curso.	A B C D
62.	Sólo me envían a cursos que están relacionados con mi área de trabajo.	A B C D
63.	Mi jefe es quién hace la sugerencia sobre el curso al que debo asistir.	A B C D
64.	Algunos cursos a los que asisto no me sirven de nada	A B C D
65.	La determinación de mis necesidades de capacitación permita que aplique en mi trabajo los conocimientos adquiridos en el curso.	A B C D
66.	Impartir cursos de capacitación sólo implica un gasto para la dependencia.	A B C D
67.	La Secretaría no realiza la detección de necesidades de capacitación porque es un proceso tardado.	A B C D
68.	Mi jefe me hace observaciones sobre los cambios que nota en mi después de la capacitación.	A B C D
69.	La eficiencia de la capacitación radica en la determinación de necesidades de capacitación	A B C D
70.	Mis necesidades de capacitación no son detectadas.	A B C D

BIBLIOGRAFÍA

-  Ciavenato, Idalberto(1994),
Administración de recursos humanos,
Ed. McGraw-Hill 2ª edición.
-  Craig(1971),
Manual de entrenamiento y desarrollo personal,
Ed. Diana, México.
-  Fernandez Arena(1982),
El proceso administrativo,
Ed. Herrero, Mexico, D.F.
-  Harris(1980),
Administración de recursos humanos,
Ed. Limusa México, 1ª edición
-  Hernandez Sampierri, Roberto(1998)
Metodología de la investigación,
Ed. Mc Graww-Hill, 2ª Edición México.
-  Nava Cochado(1974),
Determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación, México, Ed. Armo.
-  Pinto Villatoro, Roberto(1974),
Proceso de capacitación,
Ed. Diana México, 2ª edición.

-  Reza Trosino, Jesús (1995),
Como diagnosticas las necesidades de entrenamiento en las organizaciones,
Panorama Editorial S.A. DE C.V., México, 1ª edición.
-  Rodriguez Estrada, Mauro(1990),
Administración de la capacitación,
Ed. Mc.Graw-Hill.
-  Rosado Chauvet, Miguel(1998),
Metodología de investigación,
Materiales didácticos para semanarios de investigación UAMI.
-  Silicie, Alfonso(1991),
Capacitación y desarrollo de personal,
México.