



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
EDUCATIVA**

UN MODELO DE DESARROLLO DE CARRERA

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION EDUCATIVA**

P R E S E N T A

RICARDO GERARDO MACOTE LA ORTIZ

MEXICO, D. F.

1992

Juny 11 12 3/4

A mi esposa
ELIZABETH y a
mis hijos KOCHITL Y GERARDO
por todo lo que me han dado

A mis amados padres
ROBERTO Y ANTONIA
por todo lo que les
debo.

AGRADECIMIENTOS

La manera de presentar este trabajo es en forma individual, sin eludir el apoyo decidido de todas aquellas personas que me acompañaron directa e indirectamente en el bello andar del conocimiento.

Agradezco la contribución del Instituto Mexicano del Petróleo, institución donde actualmente laboro, por la realización de este trabajo y muy especialmente a dos personas que con su participación y crítica hicieron posible en mí la reflexión de temas interesantes a lo largo de esta tesis, a ellos, cuya labor admiro, expreso mi sentimiento. Colaboradores y amigos siempre: Lic. Sergio Cerda Vargas y Psic. José Ma. Lumbreras Castrejón.

Quien educa son los padres, quien enseña, los profesores, a ellos mis reconocimientos porque fomentaron en mí el aprendizaje. La estancia en la Universidad Pedagógica Nacional me brindó el ir escalando semestre tras semestre sus peldaños hasta conquistarla, demostrando con este trabajo de titulación los resultados. Especialmente quiero agradecer a Patricia Ledezma y Elisa Padilla Gómez quienes sin su ayuda y asesoría esto no hubiera sido posible, sencillamente gracias.

INTRODUCCION

En un mundo en continuo cambio, individuos y organizaciones deben modificar su actuación, mejorar su capacidad para responder a las nuevas situaciones y adaptarse con rapidez a las transformaciones en el mercado y la competencia. Las organizaciones con una visión amplia, planean la carrera y desarrollan al factor humano, tanto por razones humanistas como de supervivencia en los negocios.

Los procesos de cambio organizacional se orientan a comprender, e incidir, en las transformaciones que viven las empresas y a influir en el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones.

Por ello, uno de los aspectos primordiales de los procesos de modernización, es el de incorporar a la administración del factor humano un sistema de carrera para el desarrollo del personal. Con esto se busca integrar los conocimientos, habilidades y expectativas del personal con los nuevos requerimientos de la organización.

Actualmente en México como en otros países, se están gestando cambios que impactan a la sociedad y a la economía contemporánea. Para enfrentarlos, se requiere estar preparado, ya que exigen del hombre y las organizaciones, la constante

que en lo administrativo. El desarrollo de carrera y la aplicación de modelos diseñados a la medida, permiten lograr tal enfoque.

Actualmente los problemas que aquejan a las empresas se le atribuye en un 80% al factor humano. Paradójicamente a esto, la administración invierte en investigaciones sobre el recurso material más que en su personal. Revisando a varios autores propiamente en las áreas de administración, desarrollo organizacional y motivación, se observó que coincidían en una creciente necesidad por dar respuesta a los problemas humanos desde varias perspectivas. En un intento por desarrollar al personal, las empresas se dieron a la tarea de resolver su problemática a través de diferentes sistemas, entre ellos la capacitación, que compara el perfil puesto contra el perfil persona para detectar necesidades. Sin embargo, a pesar de esto los problemas siguen prevaleciendo.

¿Cuál es entonces el modelo, método o sistema que debe operar en las empresas para que se puede resolver este problema?

El Instituto Mexicano del Petróleo se ha preocupado por el desarrollo óptimo de sus trabajadores abordando esta situación desde diferentes enfoques. Tal preocupación permite la presentación de diferentes propuestas, una de ellas es la

análisis de diferentes teorías propuestas por varios autores, así como la revisión a los métodos utilizados en diferentes instituciones de renombre.

La recopilación, clasificación, análisis y sistematización de la información, para conformar este modelo, fue realizada a través de un enfoque administrativo dirigido a la educación, dicho enfoque lo adquiere el egresado de la licenciatura en administración educativa de la Universidad Pedagógica Nacional cuya curricula contempla asignaturas de tipo teórico y práctico en la administración pública y privada, como son: metodología de la investigación, estadística, historia de la educación, pedagogía, teoría de sistemas, etc. Por lo tanto el administrador educativo posee elementos académicos para elaborar modelos como el presente, así como llevar adecuadamente la administración de centros educativos tanto públicos como privados.

Por ello la instrumentación y ejecución del modelo de desarrollo de carrera podrán ser realizadas por el administrador educativo, quien asimismo debido a que posee una formación académica acorde, podrá establecer pautas correctivas, permitiendo con esto un perfeccionamiento y mejora continua de nuestro modelo.

1.- ANTECEDENTES DEL INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO

El Decreto de Expropiación de la Industria Petrolera del 18 de marzo de 1938, por medio del cual la Nación asumió plenamente sus derechos sobre el petróleo, fué un acontecimiento que en su época cimbró la estructura económica y política del país.

El manejo, operación y administración de la industria petrolera recién expropiada pasó a manos de los mexicanos que prestaban sus servicios a las empresas extranjeras, redoblando esfuerzos para apoyar la decisión del General Lázaro Cárdenas del Río.

La década de los cuarentas fué una etapa particularmente difícil, al no tener México fácil y pronto suministro de las refacciones para las instalaciones expropiadas y negársele algunos insumos básicos, situación derivada tanto de acontecimientos de la Segunda Guerra Mundial como del bloqueo o sanciones que recibió nuestro país a consecuencia del decreto expropiatorio.

El régimen presidencial del Lic. Miguel Alemán promovió el arranque industrial del país, y el señor Antonio J. Bermúdez, Director General de PEMEX, interpretó esta política ampliando y desarrollando las instalaciones y plantas industriales, entre las que destacan las refinerías de Salamanca, Ciudad Pemex y

funda el Instituto Mexicano del Petróleo como un organismo descentralizado, de interés público, con carácter preponderante técnico, educativo y cultural, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

En su artículo 2º el decreto establece que el Instituto Mexicano del Petróleo tendría por objeto:

- a).-La investigación científica básica y aplicada.
- b).-El desarrollo de disciplinas de investigación básica aplicada.
- c).-La formación de investigadores.
- d).-La difusión de los desarrollos científicos y su aplicación en la tecnología petrolera.
- e).-La capacitación de personal obrero para que pueda desempeñar labores en el nivel subprofesional, dentro de las industrias petroleras, petroquímica básica, petroquímica derivada y química.

En el mismo decreto de creación se especificó que el IMP desarrollaría sus actividades por medio de laboratorios, plantas piloto, plantas comerciales y centros educativos en los campos de:

- a).-Geología y geofísica.
- b).-Ingeniería petrolera, estudio de transporte y distribución de hidrocarburos, así como de problemas de economía petrolera.
- c).-Química, refinación y petroquímica.

contratarán jóvenes profesionales.

Por otra parte, Petróleos Mexicanos negoció con algunas compañías trasnacionales la participación directa del IMP en ciertos proyectos e investigaciones. Con ello se propició la adquisición de nuevas tecnologías para incrementar el acervo institucional.

Apoiado en los puntos anteriores, se logró un rápido crecimiento, no solo en la acumulación de conocimientos científicos y tecnológicos y en la calidad de los proyectos concluidos, sino también en la elaboración de patentes sobre procesos de refinación, petroquímicas catalizadores y productos químicos.

Una tarea fundamental encomendada a la institución consistió en la reducción de los enormes gastos ocasionados por los pagos de tecnologías extranjeras, regalías y servicios de apoyo técnico. En la medida que se iba consolidando la infraestructura, se fueron observando los resultados concretos de sus labores de investigación en distintas áreas de la industria.

Hasta antes de 1965, la industria petrolera mexicana dependía casi íntegramente de los proyectos de ingeniería realizados por firmas extranjeras, con el fortalecimiento de los grupos de ingeniería esta dependencia fue disminuyendo en forma impor-

capacitación han llevado a que la rentabilidad del Instituto Mexicano del Petróleo sea hoy ampliamente reconocida, al igual que su contribución para la eliminación de importaciones y el desarrollo de tecnologías propias.

La imagen del IMP, deberá ser conservada y aún mejorada por medio de una modernización en sus metodologías, técnicas de investigación y sobre todo una especial atención al factor humano, cuidando aligerar sus estructuras y cuidar costos, así como buscar el mejor rendimiento de resultados y productividad.

2.- PROGRAMAS INTERNOS

La actual dirección del Instituto Mexicano del Petróleo ha establecido una serie de lineamientos entre los que cabe destacar los dirigidos al desarrollo del factor humano:

- Lograr los más avanzados conocimientos y la más alta calificación laboral de todos los empleados de la institución.
- Incrementar la calidad y disminuir los costos y tiempos de los servicios que presta el IMP.
- Las actividades necesarias para llevar los desarrollos tecnológicos propios hasta un nivel de industrialización.
- El otorgamiento de asistencia técnica a los usuarios de los procesos, equipos o productos, resultantes de sus tecnologías.
- La realización de planes de perfeccionamiento y de capacitación superior a los profesionistas.*

La preocupación de lograr que el personal posea conocimientos altamente calificados, se refleja en la atención mediante programas de capacitación en todos los niveles, desde el operativo hasta la formación de investigadores de alto nivel académico.

Se puede considerar que la primera aparición formal de cursos

* IMP Revista 25 Aniversario, Conmemorativa, 1990, p.18.

se coordina directamente desde la sede.

Para tener más completo el servicio de capacitación, el Instituto ofrece a su personal, para que tenga los últimos avances científicos y tecnológicos, inscripciones a eventos externos al extranjero y dentro del país en las instituciones de enseñanza superior.

Respecto a los programas para la formación de personal a niveles de licenciatura, diplomado, especialización, maestría y doctorado de la propia institución también se han desarrollado metodologías para detectar el número de profesionistas y las disciplinas involucradas en la formación más precisa posible, que permiten diseñar e implementar los programas más adecuados.

Todos estos esfuerzos que realiza la institución para lograr un desarrollo de la propia organización, representa una inversión muy elevada que deberá ser aprovechada al máximo. Es por esto que es creada el área de "Estudios de Desarrollo de Carrera", que tiene como objetivo "Proporcionar las herramientas metodológicas y sistemáticas a las áreas que conforman la organización procurando el desarrollo pleno del personal profesional, técnico y administrativo del Instituto Mexicano del Petróleo", para lo cual se diseñó un Modelo de Desarrollo de Carrera.

3.- MARCO TEORICO

UN NUEVO SISTEMA PARA EL DESARROLLO DEL FACTOR HUMANO

3.1.- ANTECEDENTES TEORICOS DEL MODELO DE DESARROLLO DE CARRERA

Si hacemos una retrospectiva a las diferentes teorías, con respecto a la administración de recursos humanos tenemos que varios investigadores desde el siglo pasado comenzaron a realizar sus estudios con respecto a este tema desde varios enfoques, buscando siempre incrementar la productividad de las empresas. El punto de vista que se tomó para el modelo que se propone es que sólo es posible producir más con lo menos posible, si existe desarrollo del factor humano conjuntamente con el desarrollo de la organización lo cual se pretende demostrar.

A principios de siglo surge en los Estados Unidos un movimiento llamado "Administración Científica" encabezado por Federick Taylor, quién veía como aspecto fundamental en las empresas la búsqueda de la eficiencia. Desarrollando técnicas sumamente valiosas que aún tienen gran validez y dejaron abierto el camino para lo que es la moderna administración.

Sin negar los grandes beneficios de su enfoque, el hombre quedó pegado a la herramienta y a la máquina, hasta rebelarse de su

Mouton, con sus coordenadas de orientación al trabajo y orientación a la tarea, Reding hace una tridimensión de dichas coordenadas y otras clasificaciones de estilos gerenciales del dictatorial, paternalista y democrático, hasta el ganador.

Un Ichac-Adizes con sus estilos complementarios para formar el liderazgo grupal equilibrado y eficaz. Todos ellos en busca del estilo gerencial más efectivo, y todos ellos en función de su orientación pragmática, obligada como Mc. Gregor a permitir la satisfacción de las necesidades del trabajador y el desarrollo de sus potencialidades para lograr mayores rendimientos.

Paralelamente a esta corriente de estilos gerenciales se desarrolla, además de las teorías administrativas clásicas como la de Renis Lidert, y en nuestro país Arias Galicia y otros que van en la misma dirección, una corriente de teorías de motivación al trabajo cuyos postulados apuntan más claramente hacia el desarrollo humano como base y fundamento, para lograr mejores resultados.

En esta línea tenemos a Kurt Lewin, quien con su dinámica de grupos, siembra lo que posteriormente serán círculos de calidad.

productividad va paralela al desarrollo humano, empujando éste al máximo nivel que él denomina: Autorrealización. Sin embargo, su teoría no ofrece una técnica completa para lograrlo, y con la cual, surge Federik Herberg, quién además de ofrecer una técnica correcta del enriquecimiento del trabajo, desarrolla su teoría de factores higiénicos y factores de motivación. Él demuestra la necesidad de un ambiente organizacional que facilite, al ser humano. trabajar por reto, con logro, con autonomía, con autorresponsabilidad, y con ámbito de acción y autoridad propia; de tal manera que se entusiasme por el trabajo mismo y no simplemente por factores externos a él, como los factores de higiene que son: remuneración, ergonomía, y otros, que al ser cubiertos sólo logran contar con un trabajador no insatisfecho, no satisfecho: el punto cero del personal improductivo.

En cambio, cuando además de satisfacer los factores de higiene, se logra facilitar el desarrollo de los factores de motivación, se tiene a una persona con "amor a la camiseta" y con absoluta entrega para elevar la productividad de la empresa. (Elementos considerados en nuestro modelo: Estrategias de acción).

Si el trabajo es producto del desarrollo de las potencialidades físicas y psíquicas del hombre, éste debe tener la posibilidad de desarrollarse, desarrollando éstas, por lo tanto el camino

etc.

A primera vista la "Detección de necesidades de capacitación" (DNC) tradicional es la más efectiva, sin embargo, la problemática funcional de la empresa sigue prevaleciendo en un porcentaje muy elevado, por considerar al individuo como un recurso más y no como un elemento activo y pensante, el cual en sí es la organización.

En años muy recientes, se ha tratado el problema con un enfoque humanista, buscando el desarrollo del individuo, relacionándolo con el cambio sostenido de las organizaciones para lograr un cambio planificado a lo que se le ha dado el nombre de "Desarrollo Organizacional" (DO). A este respecto se mencionan los autores más importantes en el tema.

Warren G. Bennis (1969) conceptualizó al DO como "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas técnicas, nuevos mercados y nuevos desafíos y al aturdidor ritmo de los propios cambios".

Muchos son los autores que relacionan los procesos de cambio

señalados, necesariamente implicará pedir a las personas que hagan las cosas de manera diferente.

Hasta este punto hemos analizado como han evolucionado, y la importancia que han adquirido, los aspectos conductuales y de comportamiento en las organizaciones y en los procesos de cambio en las mismas. Surge entonces una pregunta lógica: ¿cómo cambiar el comportamiento de las personas para inducir una nueva cultura organizacional? Richard Beckhard, uno de los clásicos del desarrollo organizacional, profesor adjunto de administración de la Sloan of Management del MIT, propone el establecimiento de un plan compromiso, como una estrategia orientada a lograr el apoyo de los subsistemas vitales para el proceso de cambio organizacional. Esta estrategia parte de identificar a los individuos, o grupos de la organización, cuyo compromiso es indispensable para lograr el cambio. Define a estos individuos como a la "masa crítica".

Con respecto a las etapas de este plan, destaca la "intervención educativa" como un aspecto necesario para descongelar actitudes y sensibilizar al personal ante la necesidad del cambio. También destaca la etapa del "modelaje del comportamiento" para incorporar, paulatinamente, actividades de cambio en el comportamiento de las personas.

Entre otros conceptos amplios sobre la administración del factor humano con enfoque humanista y psicológico tenemos que:

Con base a los antecedentes teóricos antes mencionados se elaboró un nuevo sistema para el desarrollo del factor humano para el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP), congruente con las necesidades de la organización, que se denominó "Modelo de Desarrollo de Carrera IMP", el cual no fuese tan complejo para instrumentarlo ni tan sencillo para que no se obtuvieran los resultados esperados, se buscó entonces, un equilibrio en este sentido.

3.2.-ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL MODELO DE DESARROLLO DE CARRERA

El modelo que presentamos se sustenta teóricamente en tres aspectos fundamentales que son; el Desarrollo Organizacional, la Planeación Estratégica y las Teorías Motivacionales del comportamiento humano.

La filosofía del desarrollo de carrera consiste en armonizar los intereses del personal y de la organización. Su objetivo principal es determinar, y encauzar el potencial humano, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con los objetivos y cultura de la organización. Con ello se pretende asegurar que los miembros de la organización se desarrollen y capaciten en calidad y número suficiente, para enfrentar eficazmente los asuntos estratégicos y tácticos de la organización.

Para lograr una administración efectiva de recursos humanos, se deben tomar en cuenta los requerimientos del personal, a fin de retener a sus mejores elementos y atraer nuevos y valiosos recursos, así como atender el desenvolvimiento de su carrera. Esto es, promover y planear las cambiantes necesidades de crecimiento de la organización y de su personal, junto a las transformaciones en la naturaleza del trabajo por la mutaciones tecnológicas, los nuevos servicios, los cambios en las necesi-

que no sea sorprendido por los giros radicales en la estrategia y política de la organización.

Comprendiendo la esencia del desarrollo de carrera, es necesario adaptarla a las características de la organización concreta en donde se quiere aplicar. Para esto, es necesario diseñar un modelo apropiado para tal organización. Con ello se facilita su establecimiento y su incorporación a los procesos vigentes del desarrollo de recursos humanos.

3.2.1.- IDEAS CENTRALES DEL MODELO

En el modelo de desarrollo de carrera, cuatro ideas son centrales:

1º EL ENFOQUE DE SISTEMAS

Las organizaciones están formadas por partes que se relacionan fundamentalmente en una jerarquía de supersistemas, sistemas y subsistemas. Relacionar subsistemas dentro de sistemas mayores ayuda a coordinar actividades y procesos, a fin de llevar a cabo el objetivo general de facilitar el logro de metas organizacionales. Al trasladar metas organizacionales a objetivos de trabajo identificado, se proporciona un contexto, un significado y una dirección de organización como un todo.

Las características de este enfoque son las siguientes:

3º CONVENIO PARA EL CAMBIO DE PUESTO

La principal ventaja de convenir o negociar la ocupación de un puesto es que favorece una relación equitativa entre organización e individuo, establece en cada una de las etapas de trayectoria de carrera el compromiso de las partes, el ajuste laboral y psicológico del individuo a los requerimientos cada vez mayores de la organización. Conforme avanza en su carrera, le permitirá obtener ventajas en su desarrollo, ello no implica que todo el personal esté preparado, o dispuesto a aceptar nuevos compromisos, por lo que es comprensible que no todos lleguen hasta las etapas propiamente de dirección.

Las personas están en posibilidad de elegir cuáles son sus aspiraciones, definir lo que está dispuesto a aportar para alcanzar sus metas, y saber que su decisión se relacionará directamente con su ubicación en la organización. En esto consiste el compromiso con la empresa, en brindar más facilidades de desarrollo y progreso al personal más comprometido en el logro de las metas de la organización.

El compromiso de cambiar al puesto siguiente se inicia antes de que ocurra cualquier movimiento formal o explícito para la persona, es más bien una negociación informal sobre expectativas, obligaciones y relaciones que se presentan conforme los individuos avanzan en su carrera. Las personas en esta situación deben:

administración por objetivo y evaluación del desempeño.

- * Para los programas de desarrollo se consideran el potencial y los intereses de los individuos.
- * Se revisarán los resultados del desarrollo del personal y se efectúan adaptaciones del proceso.

3.2.2.- AREAS DE OPORTUNIDAD

La capacitación es base del desarrollo, no obstante, tiene problemas como la deserción, bajo aprovechamiento de los contenidos, poco interés en los temas por parte de los capacitados, gastos elevados, etc, todos responden a un problema que es el sistema de desarrollo tradicional, el cual no permite optimizar recursos y abordar esta situación de manera eficaz.

En el sistema de desarrollo de los recursos humanos están involucrados los trabajadores, y la organización que interactúan de acuerdo a la política, presupuesto, normas, ideología, etc, de la propia institución, por tal razón se toma en cuenta estos factores para nuestro modelo.

3.2.3.- PREMISAS CONCEPTUALES

El modelo contempla las siguientes premisas:

- a) El trabajo se organiza de tal modo que son atendidas tanto las necesidades de las personas como las necesidades de la

3.2.4.-DESCRIPCION DEL MODELO DE DESARROLLO DE CARRERA

En un primer momento el modelo contempla cuatro fases fundamentales que tiene el objetivo de hacer más efectivo y eficiente el trabajo del individuo dentro de la organización logrando con esto una mayor productividad y excelencia.

1ª FASE: INFORMACION BASICA

La información básica se refiere a la clasificación del personal en las diferentes categorías del ámbito laboral. En el IMP se encuentra clasificada en alta dirección, mandos medios, instructores, investigadores, administradores, técnicos y de servicio.

2ª FASE: ANALISIS Y DIAGNOSTICO

El modelo considera tres condiciones que deben cumplirse para que las acciones encaminadas al desarrollo del individuo sean efectivas, que son:

1.- Detectar las diferencias del trabajador con respecto a las condiciones requeridas en el puesto, es decir, conocer la formación académica, laboral y la experiencia adquirida por parte del trabajador, y contrastarlo con los requerimientos laborales. En este primer nivel se detectarán las necesidades de capacitación y en que debe capacitarse el individuo (Detección de necesidades de capacitación tradicional).

aspectos y sistematizarlos en el modelo de desarrollo de carrera, podemos afirmar que la capacitación será eficaz y eficiente, el presupuesto financiero se reducirá quedando más recursos para otras estrategias, cuyo resultado final es un incremento en la productividad.

El diagnóstico individual será con el diagnóstico del área específica y a su vez este será conjuntado con el diagnóstico del departamento y así alcanzar el macrosistema que es la organización total, con este enfoque se pondrá en congruencia los objetivos y las acciones de trabajo desde el individuo hasta la organización en general.

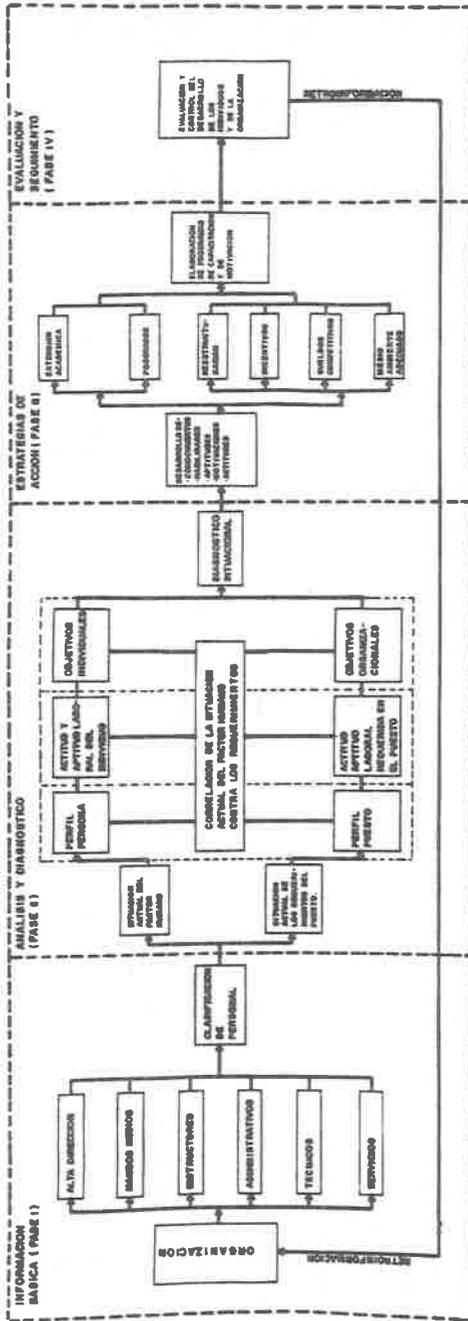
3ª FASE: ESTRATEGIAS DE ACCION

Con base en los resultados de la fase anterior, análisis y diagnóstico, se propondrán estrategias de acción, encaminadas al desarrollo de: Conocimientos, Habilidades, Aptitudes, Actitudes y Motivaciones.

4ª FASE: EVALUACION Y SEGUIMIENTO

Se evalúan los resultados en los individuos y en la institución después de las estrategias de acción, retroalimentando al modelo y poder pasar al siguiente momento que es la elaboración de las trayectorias de carrera.

DIAGRAMA DEL MODELO DE DESARROLLO DE CARRERA



4.- DESCRIPCION ESQUEMATICA DEL MODELO DE DESARROLLO DE CARRERA

4.1.- INFORMACION BASICA (FASE I)

Obtención de la plantilla de personal y clasificación del personal.

La información básica para conocer el universo del personal y aplicar el modelo de desarrollo de carrera, se obtendrá a través de las plantillas del personal, las cuales nos servirán de apoyo para clasificarlo en categorías, que se compone de varios puestos específicos. (ver fig. 1).

4.2.- ANALISIS Y DIAGNOSTICOS (FASE II).

En esta fase se realizará un análisis al personal con el que cuenta la organización para compararlo con los requerimientos actuales del factor humano, con la finalidad de obtener un diagnóstico que nos permita conocer la situación del individuo. (ver fig. 2).

4.2.1.- SITUACION ACTUAL DEL FACTOR HUMANO.

En esta etapa se empezará por analizar la situación actual del factor humano que consistirá en lo siguiente:

Perfil Persona

Se pretende conocer la formación académica, la experiencia laboral y la capacitación especializada del individuo. Esto mediante la aplicación de un cuestionario.

que demanda el puesto.

Objetivos Organizacionales.

Son los objetivos generales y específicos de la institución que serán comparados con los objetivos individuales.

Diagnóstico situacional.

Correlación de la situación actual del factor humano y los requerimientos de este por la institución se podrá establecer el diagnóstico situacional y en su caso proponer el tipo de estrategia de acción o intervención a seguir.

4.3.- ESTRATEGIAS DE ACCION (FASE III).

Con base a los resultados de la fase anterior, análisis y diagnósticos, se propondrán estrategias de acción, (ver fig. 3) encaminadas al desarrollo de:

- Conocimientos
- Habilidades
- Aptitudes
- Motivaciones

Estas Estrategias las podemos dividir en seis principales rubros: Extensión Académica, Posgrados, Reestructuración, Incentivos, Sueldos competitivos y Medio Ambiente Adecuado.

a) Rediseño de funciones

En caso de que el personal, después de realizado el análisis y diagnóstico, se le detectó que su trabajo no corresponde al diseño de funciones, se propone realizar un diseño de las mismas.

b) Rotación de puestos

Si el personal no se ajusta al puesto por razones internas o externas, se propone su reubicación en el área adecuada.

c) Redistribución de cargas de trabajo

Si las cargas laborales no están bien distribuidas, se procede a su redistribución.

4.3.4.- Contratación de Personal

Cuando el personal no cumple con los requisitos que demanda el puesto, se propone contratar a personal externo.

4.3.5.- Incentivos

Se refiere al otorgamiento de premios por logros, puntualidad, desempeño destacado, antigüedad, reconocimiento público por éxitos obtenidos individual o grupal, días de descanso con goce de sueldo, etc.

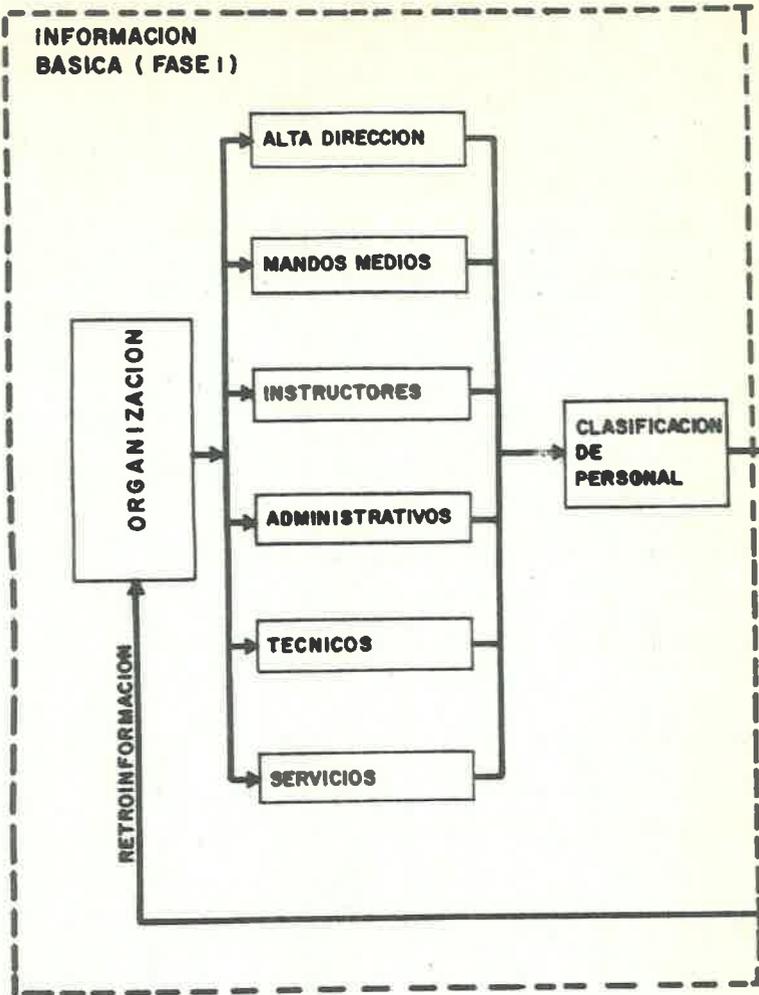


FIGURA I

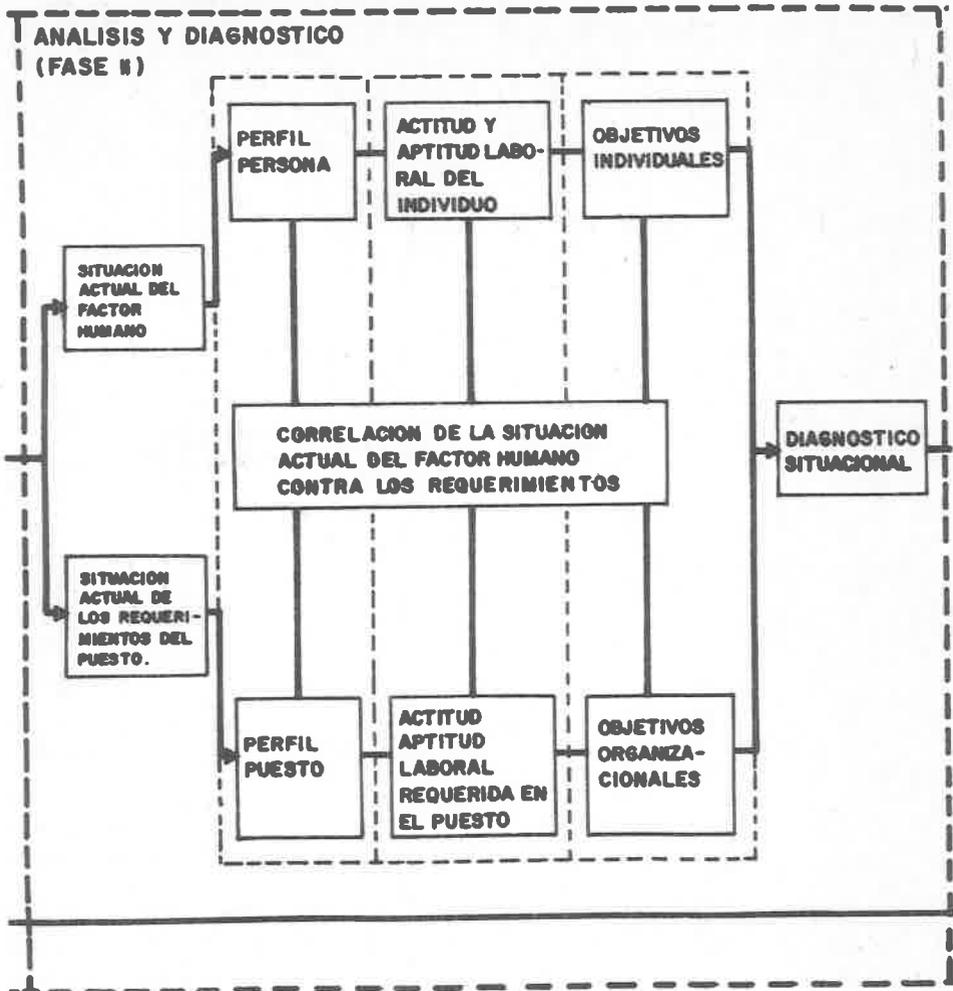


FIGURA II

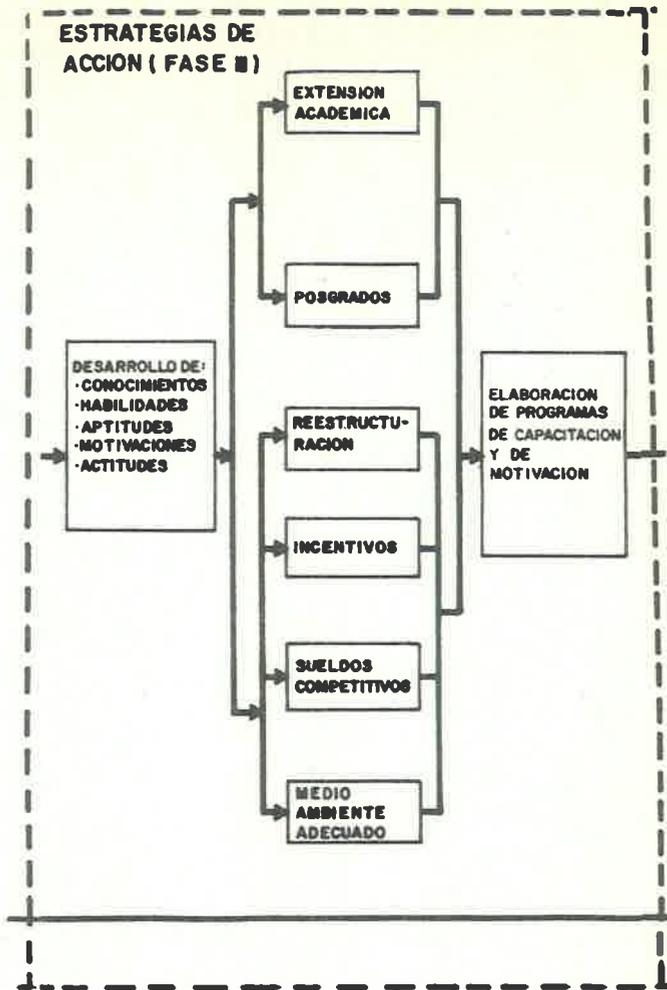


FIGURA III



FIGURA IV

5.- TRAYECTORIA DE CARRERA

En un segundo momento el modelo contempla la descripción de las trayectorias de carrera y que tiene la finalidad de facilitar al individuo su especialización y ascenso en la jerarquía organizacional logrando finalmente su desarrollo de carrera.

Una trayectoria de carrera es definir las líneas que puede seguir un trabajador, especificando los puestos consecuentes a ocupar de finiendo con precisión los tiempos de permanencia en cada uno de ellos así como los conocimientos, habilidades, actitudes y responsabilidades.

CONCLUSIONES

- 1.- El modelo de desarrollo de carrera IMP es una alternativa para el desarrollo del factor humano, sustentado por disciplinas como la administración y la psicología del trabajo.
- 2.- Las ventajas al aplicar este modelo son:
 - a).- Puede ser instrumentado en una organización diversificada
 - b).- Se logra un desarrollo armónico entre individuo y organización.
 - c).- Se clasifican los objetivos para el desarrollo del personal.
 - d).- Se logra mayor productividad con la identificación de las necesidades de capacitación, reubicación y motivación del personal.
 - e).- Favorece una relación equitativa entre organización e individuo.
 - f).- Permite una planeación estratégica en los recursos humanos.
 - g).- Permite optimizar recursos humanos, financieros y materiales.
 - h).- Evita esfuerzos aislados dosificando la capacitación en todas las áreas.
 - i).- La capacitación es más eficaz abatiendo los problemas de -deserción, bajo aprovechamiento y poco interés, entre otros aspectos.
 - j).- Puede ser aplicado a pequeñas, medianas y grandes empresas desde su nivel jerárquico más bajo al más alto.
 - k).- Es un incentivo para la motivación del los trabajadores.

BIBLIOGRAFIA

1. F. Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, ed. Trillas, México 1979.
2. AMECAP, Memorias del 10º congreso nacional de capacitación, México 1990.
3. ARMO, Pedagogia para el adiestramiento. (Revista; diversos volúmenes, México).
4. J. M. Black, Preparación de personal competente, ed. C.E.C.S.A., México 1970.
5. Bennis, Desarrollo Organizacional, ed. Limusa, México 1969.
6. Byars, Desarrollo de Vida y carrera, ed. Limusa, México 1987.
7. B. Cavazos Flores, Nueva Ley del Trabajo, Tematizada y sistematizada, ed. Trillas, México 1986.
8. E. Fernández Sánchez y Z. Fernández Casariego, Manual de dirección estratégica de la tecnología. La producción como ventaja competitiva, ed. Ariel, primera edición, Barcelona 1988.
9. E. Gonzalez Aguilar, "Sobre la Planeación Estratégica", Comunicaciones y electrónica, (México), Otoño 1990, Num. 2, año 1.
10. Instituto Panamericano de Alta Dirección de la Empresa, Planeación y desarrollo de recursos humanos: reto de la década de los 90's, México, julio de 1989.
11. Instituto Mexicano del Petróleo, Revista conmemorativa del 25 aniversario, ed. IMP, México 1990.

24. F. Luthans y R. Kreitner, Modificación de la conducta organizacional
E Edit. Trillas, 1984.
25. Newton Margulies y J. Wallace, El cambio organizacional, técnicas aplicaciones, Edit. Trillas, 1985.
26. F. Achilles de Faria Mello, Desarrollo orga izacional. Enfoque integral, Limusa, 1987.
27. N. Margulies y A. P. Raía, Desarrollo organizacional valores, proceso y tecnología, Diana-Técnico, 1990.
28. R. Beckhard y R. T. Harris, Transiciones organizacionales. Administración del cambio, Sitesa, 1988.
29. I. Chiavenato. Introducción a la teoría general de la administración, McGraw Hill, 1989.
30. J. Astorga Flores y A. Espinoza Ruiz, Taller de desarrollo organizacional, ITESM (apuntes), 1991.
32. LL. L. BYARS, L. W. RUE, Administración de Recursos Humanos, Ed. Interamericana, México 1986.
33. KOLB, DAVID A. Psicología de las organizaciones: Experiencias, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. México 1974.



A N E X O S

INSTRUMENTOS PARA EL MODELO DE DESARROLLO DE CARRERA

- INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS
(PERFIL PERSONA-PUESTO)

- DESCRIPCION DEL PUESTO
(PERFIL PUESTO)

- PRUEBA PSICOLOGICA "CLEAVER" PARA IDENTIFICAR LA PERSONALIDAD
LABORAL DEL TRABAJADOR.
(FACTOR HUMANO Y AUTODESCRIPCION)

- CUESTIONARIO PARA LA DETECCION DE LOS OBJETIVOS Y METAS DEL TRABAJADOR

**CUESTIONARIO PERFIL PERSONA-PUESTO
PARA EL DESARROLLO DE CARRERA**

[Empty rounded rectangular box]

6.- DESCRIBA BREVEMENTE EL OBJETIVO DE SU PUESTO:

[Four empty horizontal lines for text entry]

7.- DESCRIBA LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA EN SU PUESTO:

a). DIARIAMENTE: _____

[Empty horizontal line for text entry]

b). OCASIONALMENTE: _____

[Three empty horizontal lines for text entry]

8.- INDIQUE CON UNA "X" EL GRADO DE PREPARACION QUE REQUIERE EL PUESTO

- | | | | |
|------------|-------|-----------------|-------|
| PRIMARIA | () | LICENCIATURA | () |
| SECUNDARIA | () | CUAL | _____ |
| COMERCIO | () | DIPLOMADO | () |
| TECNICO | () | ESPECIALIZACION | () |
| CUAL | _____ | MAESTRIA | () |
| | | DOCTORADO | () |

9.- IDIOMAS QUE SE REQUIERE:

HABLA % LEE % ESCRIBE %

[Empty horizontal line for text entry]

12. - MENCIONE EL TIPO DE RESPONSABILIDAD QUE TIENE EL PUESTO:

POR SUPERVISION ()

POR INVESTIGACION ()

POR DIRECCION ()

POR ADMINISTRACION DE RECURSOS MATE-
RIALES ()

POR INFORMACION CONFIDENCIAL ()

POR ADMINISTRACION DE RECURSOS FINAN-
CIEROS ()

OTRA
ESPECIFIQUE

EN QUE CONSISTE:

13. - EN CUALES DE LAS ACTIVIDADES DE SU PUESTO ACTUAL O ANTERIOR CONSIDERA USTED TENER MAYOR EXPERIENCIA:

14. - TIENE USTED ALGUNOS PROBLEMAS PARA DESEMPEÑAR SU TRABAJO ?
EXPLIQUE PORQUE Y CUALES SON :

**CUESTIONARIO PERFIL DEL PUESTO
PARA EL DESARROLLO DE CARRERA**

**CUESTIONARIO PERFIL DEL PUESTO
PARA EL DESARROLLO DE CARRERA**

INSTRUCCIONES :

PARA PODER EVALUAR CON EXACTITUD EL PUESTO DEL TRABAJADOR A SU CARGO, ES NECESARIO CONTAR CON SU APOYO Y HONESTIDAD EN LA VERACIDAD DE LA INFORMACION QUE VA HA PROPORCIONAR.

LEA CUIDADOSAMENTE LAS PREGUNTAS.

CONTESTE CON CLARIDAD Y OBJETIVAMENTE LO QUE SE LE INDICA.

1. - NOMBRE DEL PUESTO : _____ NIVEL ACTUAL _____

2. - SUBDIRECCION : _____
 GERENCIA : _____
 DIVISION : _____
 DEPARTAMENTO : _____

3. - INDIQUE EL NOMBRE DEL PUESTO AL QUE REPORTA EL TRABAJADOR :

4. - INDIQUE EL NOMBRE DE LOS PUESTOS A LOS CUALES SUPERVISA USTED :

5. - DESCRIBA LAS ACTIVIDADES DEL TRABAJADOR QUE REALIZA EN SU PUESTO DIARIAMENTE :

6. - INDIQUE CON UNA " X " EL GRADO DE PREPARACION QUE REQUIERE EL PUESTO :

PRIMARIA ()	LICENCIATURA ()
SECUNDARIA ()	CUAL _____
COMERCIO ()	DIPLOMADO ()
TECNICO ()	ESPECIALIZACION ()
CUAL _____	MAESTRIA ()
	DOCTORADO ()

7. - IDIOMAS QUE SE REQUIEREN : HABLA % _____ LEE % _____

FACTOR HUMANO

NOMBRE _____
 PUESTO QUE SOLICITA _____
 FECHA _____

EVALUE C/U DE LOS SIGUIENTES FACTORES "HUMANOS" DEL TRABAJO PARA REVELAR SU IMPORTANCIA RELATIVA EN LA EJECUCION DEL TRABAJO. COLOQUE EL N° APROPIADO PARA CADA FACTOR DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA.

1. - MUY BAJO 2. - BAJO 3. - SIGNIFICATIVO 4. - ALTO 5. - MUY ALTO

- ____ CONCENTRACION EN TRABAJO DE DETALLE. _____ HABILIDAD PARA RESOLVER CONFLICTOS HUMANOS.
- ____ HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES IMPOPULARES DE LAS TAREAS BAJO SU RESPONSABILIDAD. _____ NECESIDAD DE PERMANECER EN UN MISMO LUGAR DE TRABAJO
- ____ PERSISTENCIA PARA TRABAJAR EN FORMA CONTINUA EN TRABAJO DE RUTINA _____ RITMO Y COORDINACION EN TRABAJO REPETITIVO
- ____ HABILIDAD PARA ORGANIZAR DIFERENTES TIPOS DE GENTE. _____ CAPACIDAD PARA HACER FRENTE A INTERRUPCIONES Y CAMBIOS DURANTE EL TRABAJO.
- ____ NECESIDAD DE SER DIPLOMATICO Y COOPERATIVO. _____ SER CAUTELOSO AL CALCULAR RIESGOS
- ____ DECISION PARA ACTUAR SIN PRECEDENTES _____ PODER MOTIVACIONAL PARA HACER QUE LA GENTE ACTUE
- ____ CREATIVIDAD PARA GENERAR NUEVAS IDEAS _____ HABILIDAD PARA SUPERAR OBJECIONES.
- ____ HABILIDAD PARA INICIAR RELACIONES CON EXTRAÑOS. _____ VISION PARA PLANEAR A FUTURO EN GRAN ESCALA
- ____ CONSTANCIA DE SEGUIR UN PATRON DE TRABAJO ESTABLECIDO _____ HABILIDAD PARA PERSUADIR A OTROS HACIA NUESTRO PUNTO DE VISTA
- ____ NECESIDAD DE TENER AL JEFE DISPONIBLE PARA AYUDA. _____ CAUTELOSO EN LA TOMA DE DECISIONES QUE PUEDEN SENTAR PRECEDENTE
- ____ SEGURIDAD Y DOMINIO DEL IDIOMA PARA EXPRESARBE CON FLUIDEZ _____ PACIENCIA PARA SEGUIR INSTRUCCIONES DETALLADAS
- ____ CAPACIDAD DE SEGUIR UN SISTEMA A LA PERFECCION. _____ SATISFACCION PARA MANTENERSE AL NIVEL DEL PUESTO ACTUAL.

JOB DESCRIPTION:

	R	A	D	D
D				
I				
S				
C				

AUTODESCRIPCION

NOMBRE _____

PUESTO _____

FECHA _____

LAS PALABRAS DESCRIPTIVAS SIGUIENTES, SE ENCUENTRAN AGRUPADAS EN SERIES DE CUATRO. EXAMINE LAS PALABRAS DE CADA SERIE, PONGA UNA X BAJO LA COLUMNA M PROXIMA A LA PALABRA QUE EN CADA SERIE MEJOR LO DESCRIBE. PONGA UNA X BAJO LA COLUMNA L JUNTO A LA PALABRA QUE EN CADA SERIE MENOS LO DESCRIBA. ASEGURESE DE MARCAR SOLAMENTE UNA PALABRA BAJO M Y SOLAMENTE UNA PALABRA BAJO L EN CADA SERIE.

	M	L	M	L	M	L	M	L
PERSUASIVO		FUERZA DE VOLUNTAD		ORENDETE		AVENTURERO		
GENTIL		MENTE ABIERTA		QUIBUJILLOSO		RECEPTIVO		
HUMILDE		COMPLACIENTE		INCONQUISTABLE		CORONAL		
ORIGINAL		ANIMOSO		JUGUETON		MODERADO		
AGRESIVO		CONFIADO		RESPTUOSO		INDULGENTE		
ALMA DE LA FIESTA		SIMPATIZADOR		EMPRENDEDOR		ESTETA		
COMODINO		TOLERANTE		OPTIMISTA		VIGOROSO		
TEMEROSO		AFIRMATIVO		SERVICAL		SOCABLE		
AGRADABLE		ECUANIME		VALIENTE		PARLANCHIN		
TEMEROSO DE DIOS		PRECISO		INSPIRADOR		CONTROLADO		
TENAZ		NERVIOSO		SUMIDO		CONVENCIONAL		
ATRACTIVO		JOVIAL		TIMIDO		DECIBIVO		
CAUTELOSO		DISCIPLINADO		ADAPTABLE		COMIBIDO		
DETERMINADO		GENEROSO		DISPUTADOR		EXACTO		
CONVINCENTE		ANIMOSO		INDIFERENTE		FRANCO		
BONACHON		PERSISTENTE		"SANGRE LIVIANA"		BUEN COMPANERO		
DOCIL		COMPETITIVO		AMIGUERO		DIPLOMATICO		
ATREVIDO		ALEGRE		PACIENTE		AUDAZ		
LEAL		CONSIDERADO		CONFIANZA EN S/ MISMO		REFRANDO		
ENCANTADOR		ARMONIOSO		MESURADO PARA HABLAR		SATISFECHO		
DISPUESTO		ADMIRABLE		CONFORME		IRONIETO		
DESEOSO		BONDADOSO		CONFIDABLE		POPULAR		
CONSEQUENTE		RESIGNADO		PACIFICO		BUEN VBCHKO		
ENTUSIASTA		CARACTER FIRME		POSITIVO		DENOTO		

	D	I	S	C
M				
L				
TOTAL				

**CUESTIONARIO PARA LA DETECCION DE LOS
OBJETIVOS DEL TRABAJADOR**

**CUESTIONARIO SOBRE LA SITUACION LABORAL DEL TRABAJADOR
(OBJETIVOS Y METAS)
PARA EL DESARROLLO DE CARRERA**

NOMBRE : _____ PLESTO : _____

FECHA : _____ EXTENSION : _____

1. - ESCRIBA CON LA MAYOR EXACTITUD POSIBLE CUALES SON SUS METAS DENTRO DEL IMP.

2. - PIENSE AHORA EN SUS METAS EN LOS TERMINOS DE LAS PREGUNTAS SIGUIENTES :

2.1 QUE IMPORTANCIA TIENE PARA USTED EL LOGRO DE SUS METAS ?

2.2 QUE IMPEDIMENTOS INSTITUCIONALES CONSIDERA ENCONTRAR PARA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS ?

2.3 QUE LIMITACIONES PERSONALES LE IMPIDEN ALCANZAR SUS METAS ?

2.4 QUE ACCIONES ESPECIFICAS PUEDE HACER PARA ACERCARSE A LOGRAR SUS METAS ?

3. - EL TRABAJO QUE ACTUALMENTE DESEMPEÑA , ESTA CUMPLIENDO CON LAS METAS Y ESPECTATIVAS QUE USTED TIENE : SI () NO ()
PORQUE ? _____

PROGRAMAS PROPUESTOS PARA EL DESARROLLO
DE CARRERA DE LA SUBDIRECCION
DE CAPACITACION Y DESARROLLO
PROFESIONAL

DIPLOMADO EN ADMINISTRACION EDUCATIVA

(PRIMERA PROPUESTA)

DIPLOMADO EN ADMINISTRACION EDUCATIVA

OBJETIVO:

CONOCER Y ANALIZAR LOS FUNDAMENTOS TEORICOS, METODOLOGICOS Y TECNICOS DE LA ADMINISTRACION EDUCATIVA Y SU APLICACION EN LA CAPACITACION PROFESIONAL.

DIRIGIDO A:

PERSONAL PROFESIONAL QUE ESTA INVOLUCRADO EN LAS AREAS DE ADMINISTRACION REFERENTES A LA EDUCACION.

CARACTERISTICAS:

ESTE DIPLOMADO ESTA DIVIDIDO EN 5 MODULOS DE - 45 HRS. CADA UNO, LAS SESIONES SON 2 VECES POR SEMANA DE 10 HRS., HACIENDO UNA DURACION TOTAL DE 225 HRS.

REQUISITOS DE ADMISION:

- 1.- TITULO O CARTA DE PASANTE A NIVEL LICENCIATURA.
- 2.- CURRICULUM VITAE
- 3.- CONSTANCIA QUE JUSTIFIQUE LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLAN EN EL AREA EDUCATIVA.
- 4.- CARTA DE AUTORIZACION DE LA SUBDIRECCION DE PROCEDENCIA.

MODULO I

"ADMINISTRACION GENERAL Y ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACION"

OBJETIVO:

ANALIZAR LOS ENFOQUES DE LA ADMINISTRACION EN EL I.M.P. ASI COMO SUS PRINCIPIOS LEGALES, LA FUNCION Y LA ORGANIZACION QUE SE DESARROLLA EN LA CAPACITACION DE ESTE INSTITUTO.

TEMAS

1.- ADMINISTRACION GENERAL

- 1.1 ADMINISTRACION DEL TIEMPO
- 1.2 ADMINISTRACION POR OBJETIVOS
- 1.3 ADMINISTRACION POR CONTINGENCIA.

2.- LA CAPACITACION DESDE EL PUNTO DE VISTA LEGAL

- 2.1 LEYES Y REGLAMENTOS
- 2.2 NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL REGISTRO LEGAL DE PROGRAMAS
- 2.3 RELACIONES LABORALES, CONTRATOS COLECTIVOS

MODULO III

"DISEÑO TEORICO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION"

OBJETIVO:

CONOCERA LOS ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION Y SU APLICACION PEDAGOGICA EN EL MISMO.

TEMAS

- 3.1 PROCESO E-A (MÉTOS Y TÉCNICAS)
- 3.2 DISEÑO DE OBJETIVOS DEL PROGRAMA
- 3.3 ELABORACION DEL CONTENIDO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION
- 3.4 MODELO DE OPERACION DEL PROGRAMA
- 3.5 ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA
- 3.6 ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE
- 3.7 ACTIVIDADES
- 3.8 TECNICAS DE EVALUACION DEL PROGRAMA

MODULO V

"ADMINISTRACION FINANCIERA"

OBJETIVO:

PROPORCIONAR LOS CONOCIMIENTOS BASICOS RESPECTO A LOS PRINCIPIOS FINANCIEROS Y SU UTILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA ADMINISTRACION DEL INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO.

TEMAS

- 5.- ADMINISTRACION FINANCIERA
 - 5.1 PRINCIPIOS CONTABLES
 - 5.2 ANALISIS FINANCIERO
 - 5.3 SISTEMA DE INFORMACION COMPUTACIONAL
 - 5.4 SISTEMA DE COSTO IMP

DIPLOMADO EN CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

CONSULTORIA Y ASESORIA

(SEGUNDA PROPUESTA)

**DIPLOMADO EN CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL
(CONSULTORIA Y ASESORIA)**

MODULOS

**I. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA AL
DESARROLLO DE PERSONAL**

- PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE LOS R.H.
- PROYECCIÓN DE LA PERDIDA DE LOS R.H.
- SISTEMAS DE INFORMACIÓN SOBRE R.H.
- SISTEMAS DE INVENTARIOS SOBRE R.H.
- PLANEACIÓN DE CAMBIOS ESTRUCTURALES
- PLANEACIÓN DE TRAYECTORIAS
- PLANEACIÓN PARA LA CAPACITACIÓN Y DE-
SARROLLO DE PERSONAL.

II. MERCADOTECNIA

- ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN DE SERVI --
CIOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.
- ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN DE CLIENTES-
MERCADOS.
- ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN DIVERSIFI --
CACIÓN DE SERVICIOS-MERCADOS

V. ADMINISTRACIÓN GERENCIAL

- ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS
- ADMINISTRACIÓN POR CONTINGENCIAS
- ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO
- ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS

VI. CONSULTORÍA Y ASESORÍA

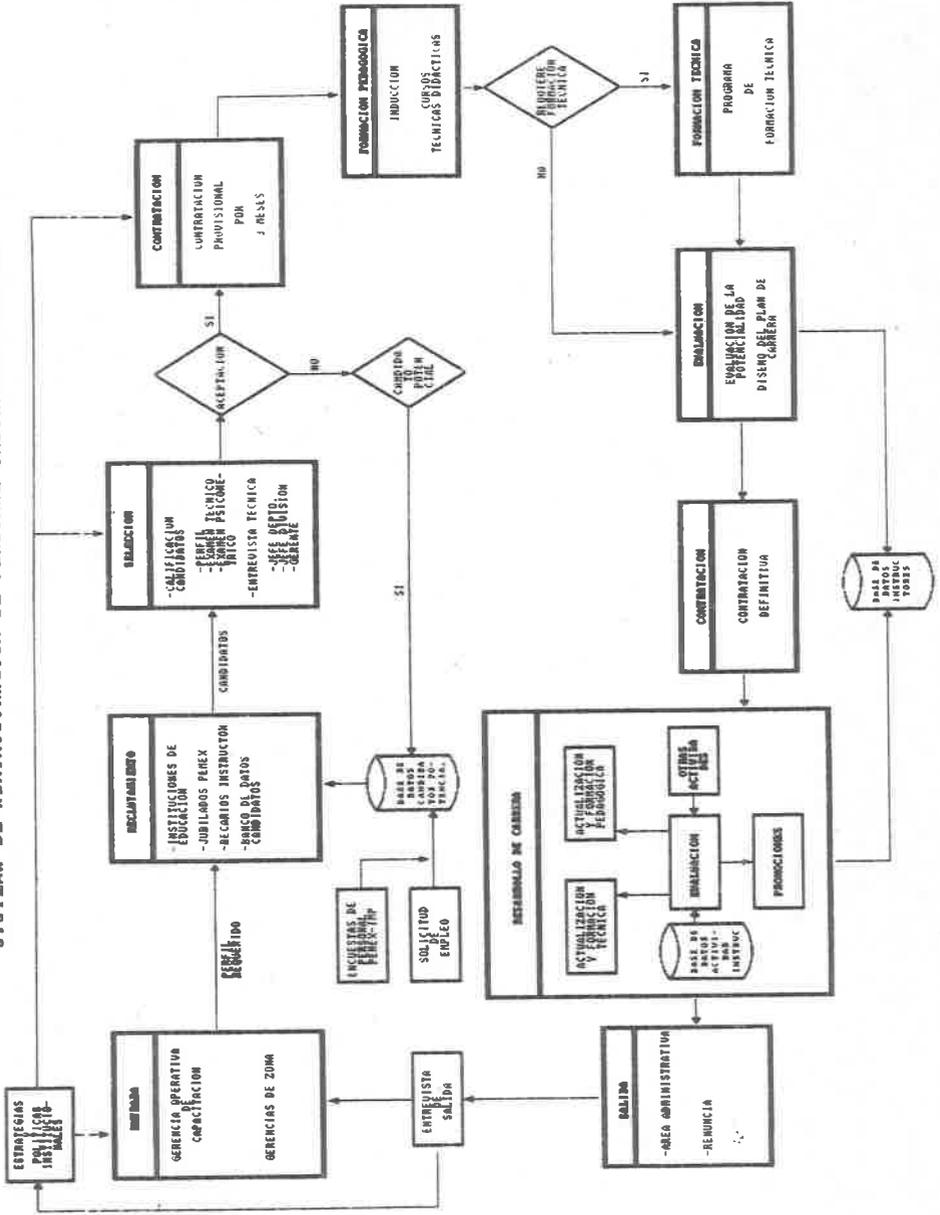
- CALIDAD TOTAL EN EL PROCESO E/A
- DISEÑO Y PRESENTACIÓN DE PROYECTOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

PROGRAMA DE ACTUALIZACION Y FORMACION DE INSTRUCTORES

**INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO
SUBDIRECCION DE CAPACITACION
GERENCIA DE TECNOLOGIA EDUCATIVA**

**SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL INSTRUCTOR INTERNO
ESTRATEGIAS Y POLITICAS INSTITUCIONALES**

SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL INSTRUCTOR INTERNO



INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO
SUBDIRECCION DE CAPACITACION

**SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL INSTRUCTOR INTERNO
ESTRATEGIAS Y POLITICAS INSTITUCIONALES**

El Instituto Mexicano del Petróleo, a través de la Subdirección de -
Capacitación, deberá contar con una plantilla de instructores de exce-
lenta calidad para ofrecer a los usuarios servicios de calidad.

- Siempre que sea posible se deberá contratar personal técnico prepa-
rado, con experiencia reconocida y características de personalidad
que garanticen tener a corto plazo instructores de calidad, para lo
cual se ofrecerán percepciones y estímulos competitivos, de acuerdo
al mercado que prevalezca.
- Todo el personal instructor al ingresar al IMP, independientemente
de su experiencia y formación técnica, deberá adquirir una forma--
ción didáctica, enfocada a la industria petrolera.
- No se escatimaran los esfuerzos y los recursos necesarios, para man-
tener en la vanguardia a los instructores, en los conocimientos y
tecnologías especializadas, que se requieren para desempeñarse -
eficientemente dentro de la industria petrolera, así como los que
surgen cada día y aquellos que se presentaran en un futuro inmedia-
to.
- Se tomaran las acciones adecuadas para atraer y retener personal -
que por su preparación, experiencia y personalidad sea elemento va-
lioso como instructor.

SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL INSTRUCTOR INTERNO

INTRODUCCION

Dentro de los recursos más importantes en el proceso de la capacitación se encuentran los instructores, su capacidad en conocimientos y habilidades en su especialidad, así como en las técnicas de enseñanza, deben ser indiscutibles para poder ofrecer a nuestros usuarios - cursos de calidad.

Para lograrlo es necesario contar en la Subdirección de Capacitación, con un sistema administrativo que nos permita contar con una plantilla de instructores de alta capacidad, evitando las contrataciones - equivocadas, rotación de personal, estancamiento en su desarrollo, etc.

El sistema de administración de personal instructor interno, contempla en forma integral, metodológica y sistemática, los procedimientos, estrategias y acciones a seguir, teniendo como objetivo principal el - de contar en la Subdirección de Capacitación con una plantilla de instructores, de excelente calidad, partiendo de las estrategias y políticas institucionales dictadas por las autoridades superiores.

El sistema comprende cuatro etapas principales:

- El reclutamiento y selección de instructores
- Inducción, formación técnica y psicopedagógica
- El desarrollo de carrera
- Salidas.

<u>FUENTES DE RECLUTAMIENTO</u>	<u>EXPERIENCIA</u>	<u>CONOCIMIENTOS</u>
Personal del IMP	Deseable	Especializados
Personal jubilado de PEMEX	Alta	Generales
Entidades educativas	Instr.en form.	Básicos
Programa de becarios-Instr.	Intrs.en form.	Básicos

Base de de datos de candidatos potenciales:

- Candidatos no aceptados anteriormente
- Solicitudes de empleo
- Candidatos "La puerta de la calle"
- Familiares o recomendados
- Personal transitorio de Petróleos Mexicanos

Se desarrollarán las siguientes estrategias:

- Se establecerá un programa de becarios-instructor, para requerimientos de mediano y largo plazo.
- Se visitarán periódicamente a las entidades educativas - para informar y motivar a los mejores egresados, para -- que ingresen al Instituto Mexicano del Petróleo como ins tructores.
- Se pondrá atención en el personal próximos a jubilarse - de Petróleos Mexicanos, que por sus características puede ser buen candidato a instructor.
- Cuando no hubiera inconvenientes, personal de otras -- Subdirecciones del IMP, con la experiencia y conocimien tos requeridos, se les invitará para ser candidatos a - instructores

. Aceptación. De todos los candidatos que han cubierto los requisitos anteriores, se seleccionarán para su contratación, aquellos que presenten las más altas calificaciones en las evaluaciones, considerando además sus expectativas económicas, así como las probabilidades de desarrollarse como instructor dentro del IMP. Los candidatos no aceptados se registrarán en una base de datos de candidatos potenciales.

GERENCIA OPERATIVA

. Contratación. Aquellos que han sido seleccionados se les contratará provisional e invariablemente por un periodo de tres meses, como instructor en formación, en el cual además de desarrollar un programa de inducción y formación se observará su comportamiento y desempeño.

GCIA. TECNOLOGIA EDUCATIVA

INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO
SUBDIRECCION DE CAPACITACION

SOLICITUD DE CONTRATACION DE INSTRUCTORES

ING. FERNANDO VILLARREAL CHAVEZ
Gerente de Tecnología Educativa
P r e s e n t e .

FECHA: _____

Cantidad de instructores () y fecha en que se requieren _____

Adscritos al Centro: _____ Zona _____

Especialidad: _____

Subespecialidad: _____

Nivel de la capacitación: _____

PERFIL REQUERIDO

ESCOLARIDAD: licenciatura _____ técnico _____ otro _____

PROFESION: _____ titulado _____ pasante _____

EXPERIENCIA: necesaria _____ (años _____), no necesaria _____
(en caso de ser necesaria) ¿ en qué habilidades? _____

CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

EDAD: mínima _____ máxima _____

LEER INGLES TECNICO: requiere _____ no requiere _____

FORMACION TECNICA: requiere _____ no requiere _____
(en caso que requiera) ¿cuánto tiempo, aproximadamente? _____

SOLICITANTE :

PRIMERA ENTREVISTA DE CANDIDATOS A INSTRUCTOR

FECHA _____

NOMBRE _____ EDAD _____

ESTADO CIVIL _____ PROFESION _____

ORIGINARIO DE _____ ESCUELA _____

PERIODO _____ TELEFONO _____

DIRECCION _____

PRECANDIDATO A INSTRUCTOR, EN LA ESPECIALIDAD _____

EN LA SUBESPECIALIDAD _____

CON ADSCRIPCION EN _____

HA TRABAJADO EN EL IMP? _____ TIEMPO _____

HA TRABAJADO EN PEMEX? _____ TIEMPO _____

ANTECEDENTES DE TRABAJO _____

FECHA EN QUE SE PRACTICARA EL EXAMEN TECNICO _____

RESPONSABLE _____ RESULTADO _____

FECHA EN QUE SE PRACTICARA EL EXAMEN PSICOMETRICO _____

RESPONSABLE _____ RESULTADO _____

OBSERVACIONES _____

INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO
SUBDIRECCION DE CAPACITACION

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE INSTRUCTORES

ESPECIALIDAD: _____

SUBESPECIALIDAD: _____

PARA IMPARTIR CURSOS A NIVEL DE: _____

Y CONTRATARSE EN: _____ ZONA _____

CARACTERISTICAS OBLIGATORIAS	SI	NO
1. PROFESION _____		
2. SEXO _____		
3. NO MAYOR DE _____		
4. DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR		
5. ESTAR ARRAIGADO EN LA ZONA		
6. APROBAR EXAMEN TECNICO		
7. APROBAR EXAMEN PSICOMETRICO		
8. PRESENTAR DOCUMENTOS SOLICITADOS		

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

NOMBRE DEL CANDIDATO:	
¿ CUMPLE LOS REQUISITOS ?	FECHA:
¿ ES RECOMENDABLE ?	
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:	

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE INSTRUCTORES

ESPECIALIDAD: _____

SUBESPECIALIDAD: _____

NOMBRE DEL CANDIDATO: _____

CARACTERISTICAS DESEABLES	PONDERACION	CALIFICACION
1. EXPERIENCIA EN EL TRABAJO (50%)		
a) Más de 10 años, en la subespecialidad	50	
b) De 5 a 10 años, en la subespecialidad o más de 10 años en actividades similares	30	
c) De 2 a 5 años, en actividades similares	15	
d) Ninguna experiencia previa	0	
2. EXPERIENCIA COMO DOCENTE (30%)		
a) Más de 5 años como instructor	30	
b) 3 a 5 años como instructor o más de 5 años como profesor de enseñanza superior	18	
c) 1 a 3 años como instructor ó 2 a 5 como profesor de enseñanza superior	12	
d) Ninguna experiencia previa	0	
3. LEER INGLES TECNICO (10%)		
a) Lee y comprende, con fluidez	10	
b) Lee y comprende, con algunas dificultades	6	
c) Requiere tiempo y ayuda para leer y comprender	3	
d) No es capaz de leer	0	
4. APARIENCIA PERSONAL (10%) (Pulcritud en su persona, sin defectos físicos y voz normal)		
a) Excelente	10	
b) Buena	6	
c) Regular	3	
d) Mala	0	
SUELDO SOLICITADO		
	CALIFICACION TOTAL	

RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS

ENTREVISTO	NO RECOMENDABLE	RECOMENDABLE	MUY RECOMENDABLE	FECHA

INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO
SUBDIRECCION DE CAPACITACION

FORMACION DE INSTRUCTORES

P O L I T I C A S

- Todo el personal contratado como instructor interno, independiente de su experiencia y conocimientos técnicos, deberá integrarse al programa de formación de instructores, para asegurar de esta forma que al iniciar sus actividades como instructor operativo, cuente con los conocimientos técnicos y además pedagógicos, mínimos indispensables, requeridos para desempeñarse con acierto, dentro del entorno PEMEX-IMP.
- El jefe del centro, auxiliado por su personal, será el responsable de inducir al futuro instructor, proporcionándole la información y conocimientos que sean necesarios.
- Las zonas deberán contar con personal capacitado para desarrollar el curso TALLER DE TECNICAS DIDACTICAS, debiéndose preparar previamente a este personal para que adquiera la capacidad para desarrollar estos eventos con la eficiencia requerida.
- La preparación de personal de las zonas, seleccionado como instructor en "Técnicas Didácticas" se llevará a cabo en México-Sede, donde además se coordinaría la elaboración del material didáctico requerido para el desarrollo de estos eventos.
- La Gerencia Operativa de Capacitación, diseñará los programas de formación técnica de los instructores, de acuerdo a su especialidad y subespecialidad.

- Al terminar su programa de formación, se llevará a cabo una evaluación global de los instructores, en el caso de resultar positiva, y con altas probabilidades de que se desarrollen dentro de la institución, serán contratados por la Gerencia Operativa, como instructor operativo y así iniciar su plan de desarrollo de carrera como instructor interno.

PROGRAMA DE FORMACION DE INSTRUCTORES

COMPRENDE LOS SIGUIENTES SUBPROGRAMAS:

- Inducción
- Formación pedagógica
- Formación técnica
- Seguimiento y evaluación
- Contratación como instructor operativo

INDUCCION

Después de haber sido seleccionados y contratados como instructores en formación, estos participarán en un programa de inducción el cual tiene como objetivo, proporcionar la orientación e información necesaria acerca de su papel como instructor de capacitación, dentro del entorno IMP-PEMEX, sus posibilidades de desarrollo dentro de la institución, los planes y programas que se contemplan para ellos, las expectativas económicas y estímulos que les ofrece el Instituto, etc; todo esto encaminado a conseguir que los recién ingresados, se incorporen en un tiempo razonable al proceso productivo de la Subdirección de Capacitación.

El jefe del centro auxiliado por su personal, será el responsable de inducir al futuro instructor, proporcionándole la información y conocimientos que sean necesarios.

El programa general de formación técnica, para cualquier especialidad, deberá considerar las siguientes actividades.

- Actualización sobre los temas de la especialidad de aplicación a la industria petrolera, por medio de cursos formales e informales o proporcionándole al instructor la información técnica adecuada, por el jefe del departamento técnico correspondiente, para desarrollar una auto actualización.
- Presentación de los instructores con las autoridades y demás personal de Petróleos Mexicanos, como del IMP.
- Estancia de los instructores en las instalaciones de Petróleos Mexicanos para conocer su funcionamiento y sistemas de trabajo de los departamentos o unidades de trabajo.
- Realización de prácticas en los equipos de las unidades de trabajo o departamentos de Petróleos Mexicanos.
- Observación y participación en la planeación de los cursos de su especialidad.
- Investigación bibliográfica de información relacionada con los temas de su especialidad.
- Seguimiento y evaluación.

FORMACION DE INSTRUCTORES

CURSO: TECNICAS DIDACTICAS

DURACION: 160 HORAS

T E M A R I O

- I. ¿Qué es la capacitación?
 - Naturaleza del aprendizaje en los adultos
- II. Técnicas y Métodos de enseñanza en la capacitación
 - Cursos en aulas
 - Capacitación en el trabajo
- III. Planeación de los cursos
 - Antecedentes en la D.N.C.
 - Principios de planeación en la enseñanza
 - Redacción y análisis de objetivos
 - Análisis de actividades en el trabajo
 - Diseño y uso de las hojas de programación didáctica
 - Objetivos y metas
- IV. Desarrollo de los cursos
 - Planeación diaria
 - Motivación en el proceso enseñanza-aprendizaje
 - Comunicación eficiente
 - Comportamiento del instructor
 - Técnicas de conducción de grupos
- V. Evaluación de los cursos
 - Funciones de la evaluación
 - Tipos de evaluación
 - Parámetros de medición
 - Clasificación de pruebas y reactivos

PROGRAMA DE FORMACION DE INSTRUCTORES

CURSO: "INDUCCION A PEMEX E IMP"

DURACION: 40 HORAS

T E M A R I O

1.0. ¿QUE ES PEMEX?

- Objetivos, funciones y políticas

2.0. ¿QUE ES EL IMP?

- Funciones y estructura
- Filosofía corporativa del IMP
- Objetivos de orden superior

3.0 RELACIONES PEMEX-IMP

4.0. LA SUBDIRECCION DE CAPACITACION

- Objetivos, funciones y estructura
- Normas de trabajo

5.0. EL SISTEMA DE CAPACITACION EN PETROLEOS MEXICANOS

- Marco Jurídico
- Manual de Procedimientos

6.0. LAS FUNCIONES DEL INSTRUCTOR

- En la Subdirección de Capacitación
- Que se espera de él

INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO
SUBDIRECCION DE CAPACITACION
EVALUACION DE INSTRUCTORES EN FORMACION

NOMBRE DEL INSTRUCTOR:	ADSCRIPCION:
ESPECIALIDAD:	FECHA DE INGRESO:
SUBESPECIALIDAD:	FECHA:

(EL INSTRUCTOR MAESTRO DEBERA MARCAR CON X)

FACTORES	GRADO DE EFICIENCIA			
DEMUESTRA COOPERACION, INICIATIVA, RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD EN - SUS ACTIVIDADES	Mucha	Suficiente	Regular	Poca
CUMPLE CON LAS NORMAS Y DIRECTRICES INSTITUCIONALES	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca
LA CAPACIDAD QUE TIENE PARA RELACIONARSE CON LOS CAPACITANDOS Y DEMAS PERSONAL ES:	Buena	Suficiente	Regular	Mala
SU PRESENTACION PERSONAL ES:	Buena	Adecuada	Regular	Inadecuada
LOS CONOCIMIENTOS BASICOS, QUE LE PERMITAN APRENDER LOS DE LA ESPECIALIDAD EN UN TIEMPO RAZONABLE SON:	Buenos	Suficientes	Regulares	Deficientes

EL AVANCE DE SU PROGRAMA TECNICO EN FORMACION ES DE _____%, HASTA LA FECHA

OBSERVACIONES DEL INSTRUCTOR MAESTRO:

C O N C L U S I O N E S

DEBIDO A SUS ACTITUDES, CONOCIMIENTOS Y CAPACIDAD INTELCTUAL, MOSTRADOS POR EL INSTRUCTOR EN FORMACION, LAS POSIBILIDADES DE QUE SE DESARROLLE CON EXITO COMO INSTRUCTOR OPERATIVO DEL IMP, EXISTEN:

INSTRUCTOR-MAESTRO	NOMBRE:	SI	NO
JEFE TECNICO	NOMBRE:	SI	NO
JEFE DE CENTRO	NOMBRE:	SI	NO

INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO
SUBDIRECCION DE CAPACITACION

PROGRAMA DE FORMACION TECNICA DE INSTRUCTORES
NOMBRE DEL INSTRUCTOR Roberto Cruz Pérez CENTRO DE ADSCRIPCION Azacapotzalco
ESPECIALIDAD Operación de Plantas SUBESPECIALIDAD Plantas primarias

ACTIVIDADES	LUGAR	FECHAS	OBJETIVO ESPECIFICO	SEGUIMIENTO EVALUACION	RESPONSABLE
4) PERMANENCIA EN LAS PLANTAS PRIMARIAS DE LA REFINERIA MADERO	Plantas primarias de la refinería Madero	15 Oct - 30 Nov	Que el instructor conozca el proceso del Petróleo crudo en estas plantas, las instalaciones, el funcionamiento de los equipos y los principios de operación	El asesor técnico supervisará y facilitará que se desarrollen las actividades del instructor, de acuerdo al programa elaborado por el jefe técnico, e informará al jefe de centro del desarrollo y actividades del instructor	Jefe del Centro
5) PRACTICAS DE OPERACION DE PLANTAS	Plantas primarias de refinería Madero	2 Dic - 28 Feb	Que el Instructor opere los equipos y conozca y practique las acciones para operar las plantas, y de esta forma inicie su experiencia	El asesor técnico procurará las facilidades para lograr los objetivos, supervisará y evaluará el desempeño del instructor, e informará al jefe del centro	Jefe del Centro
6) OBSERVADOR EN LOS CURSOS DE SU ESPECIALIDAD	Centro I.M.P. Cd. Madero	1-23 Mar	Que el Instructor observe, participe en lo posible, y conozca la administración, planeación y desarrollo de los cursos	El instructor titular del curso y el jefe del centro le deberán proporcionar las facilidades necesarias al instructor en formación El instructor titular deberá hacer un informe del desempeño del instructor en formación	Jefe del Centro

ELABORO:

AUTORIZO:

FECHA:

SUBDIRECCION DE CAPACITACION

GERENCIA DE TECNOLOGIA EDUCATIVA

POLITICAS Y LINEAMIENTOS PARA LA ACTUALIZACION
Y DESARROLLO DE LOS INSTRUCTORES

1. La actualización y desarrollo de los instructores debe estar dirigido a lograr los objetivos propios del instructor, los cuales deben coincidir con la misión, objetivos y metas de la Institución.
2. La actualización de los instructores debe estar encaminada a adquirir conocimientos y perfeccionar habilidades, aplicables a las áreas de trabajo, dentro de la industria petrolera.
3. La aplicación de los recursos para la actualización de los instructores deben canalizarse para atender las necesidades, de acuerdo a las siguientes prioridades.

- Falta de preparación en los cursos de su programa

- Los instructores con pocas horas-curso en su programa, ampliar su radio de acción a otras subespecialidades o temas.

- Los instructores con elevado número de horas-curso con su programa, deben buscar el perfeccionamiento técnico y humanístico.

4. Paralelamente a la actualización, desarrollo y perfeccionamiento en el área técnica, deben desarrollarse las áreas de Tecnología Educativa y de relaciones humanas, en los instructores.

INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO
SUBDIRECCION DE CAPACITACION

POLITICAS Y LINEAMIENTOS PARA LA CONTRATACION DE INSTRUCTORES EXTERNOS

- Se contratará a un instructor externo sólo cuando la Subdirección de Capacitación no tenga instructor disponible y/o preparado en los temas del curso y después de haber efectuado una evaluación general incluyendo la económica, de la conveniencia de preparar un instructor interno I.M.P.
- Se considera instructor externo, el personal ajeno al I.M.P. o a -- PEMEX, que se contrata por un periodo y número de horas, determinadas para impartir un curso o evento de actualización, pudiendo ser una - persona física o moral.
- Para contratar a un instructor externo, por primera vez, deberán - evaluarse sus conocimientos y experiencias sobre los temas del curso sólo si resultan satisfactorios, se solicitará su contratación.
- Solicitarán la contratación de un instructor externo, las Gerencias de Zonas, y la Gerencia Operativa de Capacitación Sede, para lo cual - deberán contar con la autorización del Subdirector de Capacitación. La solicitud deberá ser hecha a través de la forma "SOLICITUD DE CONTRATACION DE INSTRUCTORES EXTERNOS".
- Se establecerán las tarifas de pago, de acuerdo a un estudio de mercado, considerando además la complejidad del curso, la clasificación de la especialidad y la oportunidad de disponer del instructor en la fecha que se requiera.
- Cuando se trate de un curso muy especial y se tenga que contratar a un instructor cuyo pago se salga de las tarifas establecidas, es necesario previamente solicitar la autorización de Petróleos Mexicanos.

INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO
SUBDIRECCION DE CÁPACITACION
SOLICITUD DE CONTRATACION DE INSTRUCTORES EXTERNOS

DATOS DEL CANDIDATO

Nombre _____	RFC _____
Escolaridad _____	Teléfono _____
Dirección _____	

DATOS DEL CURSO

Nombre _____	Esp. _____
Objetivo _____	
Dirigido a _____	Lugar _____
Fechas de inicio _____	De terminación _____
Total de horas=(A)= _____	Horario _____

COSTOS

\$/hr=(B)= _____	,(BxA)=\$ _____	+
15% IVA (\$ _____)) = \$ _____	
Viáticos = \$ _____	Transporte = \$ _____	
Costo total = \$ _____	Costo total/hr = \$ _____	

EL CANDIDATO CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS

()	Más de 5 años de experiencia en los temas del curso
()	Estudios mínimos de: _____
()	Presentación personal
()	Goza de buena salud
()	Voz normal
()	Nivel técnico satisfactorio
()	Cuenta con el R.F.C.
()	El curriculum Vitae que presenta es satisfactorio
()	El temario que propone es congruente con el objetivo del curso
()	Está de acuerdo con la cantidad y forma de pago
()	Considera alcanzar el objetivo en las horas programadas

AUTORIZA

ING. JAVIER SOTO GARCIA
Subdirector de Capacitación

SOLICITA

REALIZO LA EVALUACION TECNICA

Lugar y fecha _____