

79
2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

IZTACALA

**“ELABORACION DE UN PROGRAMA DE
CAPACITACION EN UNA EMPRESA PARAESTATAL:
EXPERIENCIA PRACTICA”**

**REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

P R E S E N T A N :

SERGIO CERDA VARGAS

Y

EVA NUÑEZ GARCIA

LOS REYES IZTACALA, ESTADO DE MEXICO 1993



**TESIS CON
FALLA LE CRIGEN**



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

CONTENIDO

	PAGINA
AGRADECIMIENTOS	VI
INTRODUCCION	1
CAPITULO 1 <u>ENFOQUE PARA ABORDAR LA PSICOLOGIA</u>	3
1.1. La Psicología como ciencia	6
1.2. La Psicología como disciplina	9
1.3. La Psicología como profesión	13
1.4. Campos de aplicación de la Psicología	14
CAPITULO 2 <u>EL CAMPO DE ACCION DE LA PSICOLOGIA EN LA INDUS-- TRIA Y LA FUNCION DEL PSICOLOGO EN ESTA</u>	21
2.1. Contexto general: Conceptos de Sociedad, Or-- ganización, Psicología Industrial, Psicolo-- gía del Trabajo, Psicología Organizacional, Grupo e Individuo	22
2.2. El campo de acción de la Psicología en la In-- dustria y la función del Psicólogo	26
CAPITULO 3 <u>EL PAPEL DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL EN MEXICO</u>	30
3.1. Antecedentes de la Psicología del Trabajo en México	30
3.2. La actividad profesional del Psicólogo en -- México, dentro de la Industria	31
3.2.1. Reclutamiento y selección de personal	32
3.2.2. Inducción de Personal	34
3.2.3. Capacitación	35
3.2.4. Análisis de Puestos	35
CAPITULO 4 <u>EL PSICOLOGO EN LA CAPACITACION</u>	37
4.1. Conceptos de adiestramiento, capacitación y desarrollo de personal	37
4.2. Importancia de la capacitación	38
4.3. El papel del psicólogo en la capacitación ..	40
CAPITULO 5 <u>QUE ES UN PROGRAMA DE CAPACITACION</u>	43
5.1. Primera etapa: Establecer los objetivos gene-- rales del programa	43
5.2. Segunda etapa: Precisar las políticas a se-- guir	43
5.3. Tercer etapa: Detectar las necesidades de ca-- pacitación	44

	PAGINA
5.4. Cuarta etapa: Desarrollo del Programa	45
5.5. Quinta etapa: Evaluación	52
CAPITULO 6 DESCRIPCION DEL REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL ..	58
6.1. Descripción de la Institución (Instituto Mexicano del Petróleo)	58
6.1.1. Estructura Orgánica del I.M.P.	63
6.2. Elementos que justifican la participación -- del Psicólogo en el sistema de administra- ción y desarrollo de personal en el I.M.P. .	71
6.2.1. Reclutamiento y selección de perso- nal	71
6.2.2. Inducción de personal	73
6.2.3. Valuación de puestos	74
6.2.4. Diseño y análisis de puestos	74
6.2.5. Investigación del factor humano en - la organización	74
6.2.6. Capacitación y desarrollo de perso- nal	75
6.2.6.1 Primera etapa: Planeación .	77
6.2.6.2 Segunda etapa: Organización	82
6.2.6.3 Tercera etapa: Ejecución ..	85
6.2.6.4 Cuarta etapa: Evaluación ..	88
6.3. Descripción de la Trayectoria Laboral	93
6.3.1. Area Organizacional	94
6.3.2. Promoción del Servicio	95
6.3.3. Planeación Administrativa	97
6.3.4. Nuestro Círculo de Calidad	99
6.3.5. Algunas Limitantes	100
6.3.6. Nuestra Filosofía Laboral	102
6.3.7. Los problemas, áreas de oportunidad.	102
6.3.8. Alternativas de solución a limita- ciones operativas	104

6.4. Elaboración de un programa de capacitación para el personal del Instituto Mexicano del Petróleo	106
6.4.1. Cursos de capacitación y actualización - directa en sede	107
6.4.1.1. Planeación (primera etapa)	108
6.4.1.2. Organización (segunda etapa) ..	109
6.4.1.3. Ejecución (tercera etapa)	111
6.4.1.4. Evaluación (cuarta etapa)	115
6.4.2. Programa de capacitación y actualización para el personal que labora en zonas foráneas del interior de la República	119
6.4.2.1. Planeación (primera etapa)	119
6.4.2.2. Organización (segunda etapa) ..	121
6.4.2.3. Ejecución (tercera etapa)	122
6.4.2.4. Evaluación (cuarta etapa)	126
6.4.3. Programa de cursos institucionales ---- (programa modular)	128
6.4.3.1. Planeación (primera etapa)	128
6.4.3.2. Organización (segunda etapa) ..	129
6.4.3.3. Ejecución (tercera etapa)	131
6.4.3.4. Evaluación (cuarta etapa)	133
CONCLUSIONES	136
ANEXOS	144
1. "Manual de Procedimientos de Capacitación y Desarrollo para el personal del I.M.P."	145
2. "Procedimiento para el análisis de factibilidad de realización de los cursos del I.M.P."	197
3. "Manual de Organización del área de cursos internos"	214
4. "Manual Administrativo del instructor"	247
5. "Plan de Capacitación Anual del I.M.P."	266
6. "Relación de Centros Foráneos de Capacitación -- del I.M.P."	296
BIBLIOGRAFIA	299

AGRADECIMIENTOS

"La Socialización del Conocimiento engrandece al Hombre"
Cerde y Núñez.

Se afirma que: Tener un hijo, escribir un libro y sembrar un árbol, son propósitos que al ser logrados por el ser humano le producen una posibilidad de realización personal. Tal aseveración, de manera general, encierra una gran verdad; para nosotros al concluir la presente obra se cumplen así los tres propósitos antes mencionados y con ello la culminación de un gran sueño y el nacimiento de una nueva esperanza...

Queremos patentizar nuestro agradecimiento a todas y cada una de las personas e instituciones que contribuyeron en gran medida para la realización de este trabajo:

A la Universidad Nacional Autónoma de México, en particular a la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala, porque a través de los profesores que en ella laboran, socializando su conocimiento y experiencia, nos han formado como profesionistas y han coadyuvado a nuestro crecimiento como seres humanos, en una de las disciplinas más bellas e interesantes de la humanidad ...

¡ LA PSICOLOGIA !

Al Instituto Mexicano del Petróleo que nos brinda la oportunidad de desarrollarnos y seguir madurando como profesionistas, permitiendo con ello gozar de una calidad de vida mejor.

Deseamos testimoniar nuestra gratitud a nuestros asesores, sinodales y catedráticos: Lic. ABRAHAM PLIEGO ACEVES, Maestro JOSE ANTONIO RAMIREZ PAEZ, Lic. MANUEL ESCOBEDO OSUNA, quienes por sus -- acertados comentarios, útiles sugerencias e ilimitada disposición, han hecho posible que este manuscrito pueda ver la luz en el plano público.

Expresamos nuestra deuda especial de gratitud al Licenciado ----- MARGARITO PALACIOS MALDONADO, por la inquietud intelectual que sembró en nosotros, acerca de los temas de la función del psicólogo y de la capacitación en general. Asimismo le agradecemos por su valiosa colaboración incondicional en la corrección de estilo.

Nuestro reconocimiento muy sincero para: Psic. JOSE MARIA ----- LUMBRERAS CASTREJON, Lic. GERARDO MACOTELA ORTIZ, Lic. -- JOSE ALBERTO HERNANDEZ GARCIA, Psic. MAURA GABRIELA --- TORRES MARTINEZ y al Psic. GUILLERMO ZEPEDA LANDA, colegas, compañeros y amigos, quienes consagraron tan considerable parte de su tiempo a la lectura y comentario crítico de los capítulos del texto.

Con mucho gusto damos las gracias a la Señorita NORMA ALDAMA - DIAZ por su extraordinaria colaboración secretarial a lo largo de todo el tiempo de preparación de este manuscrito.

Esperamos que este libro sirva a los propósitos que perseguimos; difundir más la función del psicólogo y concientizar más acerca del valor incalculable de la capacitación del Factor Humano. Y si podemos estimular a unas cuantas personas, dedicadas al ámbito de la capacitación y desarrollo de personal, a consultar la presente obra para su quehacer profesional, aplicando la psicología, nos sentiremos bien rerecompensados.

Finalmente, queremos agradecer a todas las personas que directa e indirectamente hicieron valiosas aportaciones y que en todo el libro se refleja la huella de su cooperación.

A todos ellos...

Nuestro Abrazo Fraternal.

I N T R O D U C C I O N

Cuando alguien estudia una carrera profesional, ingresa con ciertos objetivos y expectativas para desempeñarse más tarde como profesionalista. Al transcurso de la misma, nuestra formación inicia con algunos conceptos básicos, tales como: Ciencia, Teoría, Ley, Hipótesis, etc., a través de la docencia y de la lectura de artículos y libros. Y por más que profundizamos en estos y otros conocimientos, no alcanzamos a vislumbrar la utilidad que tendrán al ejercer nuestra profesión, debido como es natural, a nuestra falta de experiencia en el campo laboral.

Ahora bien, cuando egresamos, ¿sabemos realmente cuál es nuestro campo de acción como profesionistas?, ¿cuales son nuestros alcances como psicólogos? y ¿estamos académica y técnicamente preparados?. Estas y otras interrogantes surgen a medida que vamos concluyendo la carrera. Por ello consideramos que hacen falta trabajos donde se difunda más el quehacer del psicólogo en todos sus campos, con la finalidad de socializar el conocimiento y la experiencia, para que de esta forma, se despejen las dudas y temores acerca del ejercicio profesional en el estudiante de psicología.

Consideramos que el ejercicio y práctica profesionales del psicólogo se verán influenciados y orientados por los conceptos que él mismo tenga sobre sociedad, organización, individuo e incluso psicología, los

cuales le proporcionarán un matiz diferente a su actividad profesional.

Para fines del presente trabajo, nos abocaremos al campo de acción del psicólogo en la industria, considerando que ésta es un lugar para estudiar la conducta humana, y es al psicólogo industrial a quien le corresponde la investigación de esta conducta, en empresas gubernamentales y/o privadas (Dunnet y Kirchner, 1972).

En este ámbito industrial, la función del psicólogo tradicionalmente se ha enfocado a los siguientes aspectos; reclutamiento y selección de personal, inducción de personal, valuación de puestos, capacitación y desarrollo de personal, entre otros.

En el presente trabajo, hablaremos básicamente sobre la capacitación y desarrollo de personal, considerados como prioritarios e indispensables para favorecer el desarrollo integral del país, y donde el psicólogo juega un papel importante, que consiste en proporcionar sus conocimientos y habilidades como especialista del comportamiento humano, para diagnosticar necesidades de capacitación (DNC), planear, programar, ejecutar y evaluar el proceso de capacitación.

Por todo esto, nuestro trabajo está encaminado a conferir nuestra experiencia profesional en el campo de la psicología industrial (la

boral o del trabajo) para contribuir a la difusión del ejercicio profesional del psicólogo en México, así como hacer un análisis teórico práctico acerca del quehacer del psicólogo en la industria, proponiendo además algunas alternativas a las problemáticas analizadas en el caso de una institución concreta.

Nuestra experiencia profesional la realizamos desempeñando el papel de coordinadores del programa de capacitación interna para todo el personal del Instituto Mexicano del Petróleo, donde la situación prevalente a nuestro ingreso, requería un mayor énfasis en aspectos sobre: organización, sistematización y funcionalidad, por lo que nos dimos a la tarea de abordar esta problemática, en un lugar donde la investigación en materia petrolera y afines a esta, es fundamental para el desarrollo tecnológico de la industria petrolera y por en de una de las más importantes de nuestro país.

Por esto mismo y sabiendo que el mayor porcentaje de los profesionistas en esta Institución son: ingenieros, químicos, administradores, contadores, personal técnico (en sus distintas áreas), y muy pocos son los psicólogos; exponemos la función del psicólogo, así como algunas opciones de trabajo en las que podría participar en instituciones de este tipo, contribuyendo de esta manera a la apertura de espacios donde puede incidir.

Para desarrollar el presente trabajo, hemos contemplado los siguientes

tes aspectos:

En el primer capítulo se establecen los enfoques para abordar la psicología como ciencia, como disciplina, y como profesión, señalando sus campos de acción.

En el segundo capítulo se delimita el contexto general para difundir el papel del psicólogo en el ámbito industrial donde se realiza un análisis de los conceptos sobre: sociedad, organización, psicología industrial, psicología del trabajo, psicología organizacional, grupo e individuo, así como la función del psicólogo en la industria.

El capítulo tercero se refiere a la psicología reconocida como profesión en México y concretamente a la función que tiene el psicólogo industrial.

El cuarto capítulo trata sobre el papel del psicólogo en la capacitación y su importancia para el buen funcionamiento del factor humano en la organización.

El capítulo quinto habla concretamente, en qué consiste un programa de capacitación con todas sus fases.

El sexto capítulo es propiamente la descripción del reporte de experiencia profesional, donde se describe la institución en que se realizó, los elementos que justifican la participación del psicólogo

en dicha institución, la descripción de la experiencia profesional, y por último la elaboración de un programa de capacitación para todo el personal del Instituto Mexicano del Petróleo.

Finalmente presentamos un apartado de conclusiones, así como una serie de anexos y la bibliografía utilizada para la elaboración de este documento.

CAPITULO 1

ENFOQUES PARA ABORDAR LA PSICOLOGIA

La historia de la psicología y la historia de la cultura se desarrollan paralelamente. El objeto de estudio de la psicología es el comportamiento humano; por lo tanto, la historia de la cultura influye en la historia de la psicología. Los descubrimientos y su aceptación están limitados por los hábitos de pensamiento que se construyen en la cultura de cualquier período y están respaldados a su vez, por la tradición heredada de descubrimientos previos. Como señala Brett (1963), nadie parte de cero para la obtención de un conocimiento. La disciplina que ahora se llama psicología necesitó cerca de 1300 años para poder diferenciarse de una masa de especulaciones, de una amalgama de diferentes cuestiones acerca de los seres humanos, que han surgido de una variedad de tradiciones de investigación.

En este capítulo no pretendemos y no es nuestro tema de estudio principal, versar sobre el panorama histórico de la psicología, pero sí creemos necesario mencionar para emprender nuestro tema, que existen tres enfoques para abordar la psicología: como ciencia, como disciplina y como profesión (Harrsch, 1983).

1.1. LA PSICOLOGIA COMO CIENCIA

Para poder hablar de la psicología como ciencia, es preciso esclarecer con antelación el concepto de la misma; inmediatamente después, señalar de qué manera la psicología puede cumplir con las características que la ciencia marca.

Según Rojas (1988), la ciencia "Es el conjunto de conocimientos obtenidos y comprobados a través de la práctica científica, los cuales se organizan rigurosamente con base en un sistema, se expresan en principios, teorías, leyes, conceptos y métodos de investigación debidamente articulados. Tales conocimientos sirven tanto para guiar la investigación cien-

tífica como para descubrir, explicitar y predecir las causas y consecuencias de los fenómenos" P.115, podríamos redondear ésto con el punto de vista de Meneses (1978) y Lartigue (1980), quienes expresan que la psicología como ciencia alude a la adquisición de un conjunto de conocimientos organizados en forma sistemática acerca de los fenómenos característicos de la conducta humana considerada en su totalidad. Por otro lado, Gutiérrez (1985) enfatiza: "para que la psicología se manifieste con los requisitos de una ciencia necesitamos explicitar las características propias de una ciencia en cuanto tal" p. 46:

1.- La ciencia es un paradigma. Esto es, un modelo de la realidad con un cierto grado de universalidad y de necesidad. La universalidad consiste en que se aplica a todos los casos de la misma especie, la necesidad consiste en que se aplica a todos los casos no de una manera fortuita, sino forzada. De esta manera la ciencia puede predecir el comportamiento de los objetos estudiados.

La psicología es un paradigma del comportamiento humano ya que establece modelos universales expresados en conceptos tales como: el inconsciente, el condicionamiento operante, los mecanismos de defensa, etc.. Así pues, la psicología cumple con la primera característica propia de una ciencia.

2.- La ciencia es un paradigma fundamentado. Es decir, no basta la genialidad de una hipótesis brillante, se requiere su confrontación con la realidad, su verificación y su formulación precisa.

La psicología se fundamenta en un método científico. El fundamento de los paradigmas psicológicos se ha realizado a través de un método que exige el rigor típico de la ciencia. Este método consta de varias etapas: observación de un fenómeno, planteamiento de un problema, formulación de una hipótesis, comprobación de la hipótesis y formulación de una ley.

3.- La ciencia es una construcción racional. El intelecto humano es la facultad que construye los conceptos, cuyo conjunto arquitectónico constituye el edificio de la ciencia. Así pues, la ciencia es un modelo surgido de la realidad, pero al mismo tiempo es construcción humana. Esto

explica que, acerca de un mismo objeto se pueden emitir varias versiones con carácter científico.

La psicología es una construcción racional; esto es:

- a) De hecho existe, no una ciencia psicológica, sino varias. Todas -- ellas son construcciones racionales originadas en la mente de los psicólogos.
- b) La base de cada una de estas ciencias psicológicas es un pequeño -- número de conceptos o constructos, sobre los cuales reposa el conjunto.
- c) Este carácter de constructo racional posibilita la creación de un conjunto unitario que armonice las tesis fundamentales de las diferentes ciencias psicológicas.

4.- La finalidad de la ciencia es explicar y predecir. Es decir, la ciencia refiere el fenómeno a sus causas y además posibilita un conocimiento previo del comportamiento del objeto estudiado, en tanto se den las condiciones requeridas.

La psicología explica y predice el comportamiento humano; para ello se vale de tres formas que son: a) gracias a la aplicación de la estadística es posible conocer probabilidades y porcentajes acerca de ciertos comportamientos humanos; b) el conductismo puede modificar la conducta de -- una persona en el sentido deseado gracias a la aplicación de su teoría -- sobre el condicionamiento operante; c) los tests nos dan una idea del -- comportamiento general de una persona.

En resumen, podríamos decir que la psicología ha terminado adoptando a la ciencia como método para obtener conocimientos, predecir y controlar el comportamiento humano. Los científicos arguyen la hipótesis de la de terminación de los eventos y afirman que es posible descubrir las relaciones de causalidad. La ciencia se caracteriza por la aplicación del em pirismo, el estudio de los fenómenos públicos y la índole provisional de la "verdad" que descubre .

1.2. LA PSICOLOGIA COMO DISCIPLINA

La psicología como disciplina comprende las áreas específicas a las que dirige su investigación; entre éstas se encuentra la transmisión del conocimiento obtenido por esta ciencia; es decir, la rama de la enseñanza-aprendizaje, dispuesta para el estudio sistemático de los fenómenos a los que se refiere la ciencia psicológica. Disciplinar es educar mediante un cuerpo de conocimientos específicos.

En el desarrollo de las áreas de investigación en psicología se observa un proceso con fases sucesivas y complementarias, de acuerdo con la definición de su objeto de estudio. Así en sus comienzos la psicología giró en torno al estudio de los procesos cognoscitivos, la sensación, la percepción y la conciencia. Posteriormente surgió el interés por el aprendizaje, la memoria, el pensamiento, el lenguaje y la inteligencia. Por último, la psicología ha incursionado con intensidad, el área de los procesos afectivos, la motivación de los actos, el sentimiento, la emoción para lograr una conceptualización sobre el desarrollo y adaptación de la personalidad individual en el contexto de la realidad social que la circunda (Harrsch, 1983), estas áreas de investigación de la disciplina psicológica aparecen en el cuadro 1.

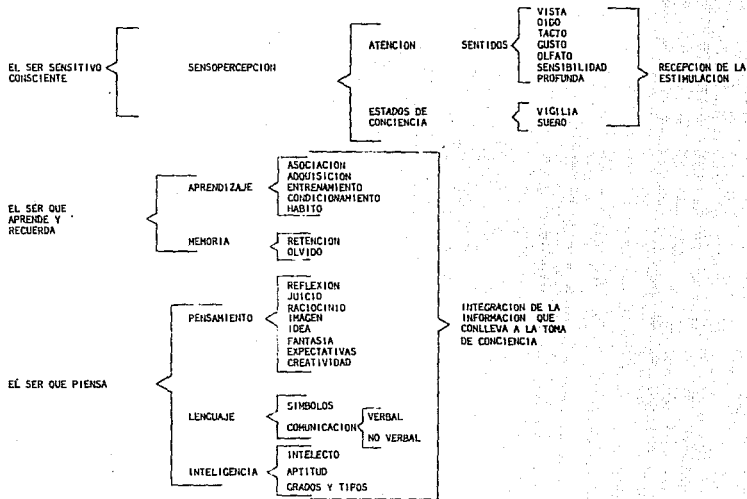
CUADRO 1

AREAS DE INVESTIGACION DE LA DISCIPLINA PSICOLOGICA

OBJETO DE ESTUDIO: LA CONDUCTA DEL SER HUMANO COMO UNA UNIDAD

ENFOQUE DEL SER HUMANO COMO UNIDAD BIOLÓGICA.

PROCESOS COGNOSCITIVOS:



(CONTINUACION)

PROCESOS AFECTIVOS:

EL SER QUE SIENTE

SENTIMIENTO
Y
EMOCION

EXCITACION SOMATICA
EXPERIENCIA AFECTIVA
MANIFESTACION

SOMATICA
AFECTIVA

PROCESOS VOLITIVOS

EL SER QUE ACCIONA

MOTIVACION

IMPULSO INSTINTIVO
MOTIVOS
NECESIDAD
IMPULSO
VOLUNTAD
ACTO

CONSCIENTES
INCONSCIENTES

REACCION A LA
ESTIMULACION Y
SU EXPRESION

ENFOQUE DEL SER HUMANO COMO UNIDAD INTERACTUANTE

EL SER
INDIVIDUAL

PERSONALIDAD

DESARROLLO
CRECIMIENTO
MADURACION

TEMPERAMENTO
CARACTER
APRENDIZAJE
CONDUCTA

ADAPTACION

EVALUACION

FISICO
COGNOSCITIVO
AFECTIVO
CONATIVO

ETAPAS

INFANCIA
ADOLESCENCIA
ADULTEZ
VEJEZ

NORMAL
SALUD

ANORMAL
ENFERMEDAD
PSICOPATOLOGIA

DIAGNOSTICO

TRATAMIENTO
PSICOTERAPIA

NEUROSIS
PSICOSIS
ORGANICIDAD
TRASTORNOS DE
PERSONALIDAD
PSICOSOMATICA

GESTALTISTA
CONDUCTISTA
PSICOANALITICA
HUMANISTA
EXISTENCIAL
BIENERGETICA
ELECTRICA

(CONTINUACION)

EL SER SOCIAL

DESARROLLO Y
SOCIALIZACION

CULTURA

FAMILIA

SOCIEDAD

APRENDIZAJE SOCIAL
CONDUCTA SOCIAL
ADAPTACION SOCIAL

INFLUENCIA ECONOMICA Y POLITICA
GRUPO
INSTITUCION
COMUNIDAD
TECNICAS DE EVALUACION

CONFLICTO INTRAGRUPAL
PSICOTERAPIA

TRADICION
VALORES
ACTITUDES
ROLES
PREJUICIOS
TRABAJO

GRUPO
PAREJA
FAMILIA
COMUNITARIA

HARRSCH, 1983.

1.3. LA PSICOLOGIA COMO PROFESION

La psicología como profesión es la aplicación del conocimiento al campo específico de esta ciencia; es decir, ocuparla en la práctica de la psicología, que abarque factores de índole cognoscitivo, de experiencias prácticas, así como de desarrollo personal y social conducentes a la formación de la identidad profesional del psicólogo. (Harrsch, 1983).

Al hablar de la psicología como profesión nos interrogamos ¿ cómo surge una profesión dentro de una sociedad ?. La profesión surge como un fenómeno de demarcación, de distribución y de especialización de las tareas a realizar dentro del grupo social. Este proceso se encamina fundamentalmente al beneficio del mismo grupo. Por lo tanto, el surgimiento de una profesión es el surgimiento de un servicio específico a la comunidad. De lo anterior se deduce que hay un vínculo estrecho entre sociedad y profesión. El hombre que se dedica a ejercer una profesión (un quehacer determinado) hace profesión de servir a la comunidad en aquello que es propio a su quehacer. Sociedad y profesión, hombre y comunidad, están en íntima relación el uno con el otro (Nieto Cardoso, 1979).

El surgimiento de la psicología como profesión en México, al igual que en otros países de América Latina, es un campo recientemente creado. En nuestro país, la preparación en la materia se inició con los cursos de psicología que formaban parte en ese entonces (1937) del plan de estudios de la Facultad de filosofía y letras de la UNAM. Más tarde (1968) se construyó el Colegio de Psicología, desligándose por completo de la propia Facultad de filosofía. Esto permitió otorgar personalidad propia a la carrera, dando pie a la creación de la propia Facultad de psicología el 27 de febrero de 1973 (Colotla y Gallegos, 1978; Lara 1983).

En los primeros años de la Facultad, el personal que dictaba las cátedras para la carrera de psicología estuvo constituido por médicos Generales, psiquiatras o psicoanalistas. Por lo que el enfoque recibido lo constituía el aspecto clínico; motivo por el cual, el profesional formado resultaba -

auxiliar del psiquiatra o del psicoanalista, y como técnico especializado para emitir diagnósticos y desempeñar actividades como orientador, educador y terapeuta ocupacional (Cortés, 1979).

En los años sesenta, el psicólogo empieza a definirse con el carácter profesional que actualmente posee; es decir, su campo de acción es dirigido al estudio del comportamiento humano, así como la aplicación de su especialidad en diferentes áreas, (Clínica, educativa, social, industrial, experimental), las cuales mencionaremos más adelante.

No es sino hasta 1966, que es reconocida la psicología como profesión en nuestro país, correspondiendo al Estado de Veracruz ser la primer entidad federativa que otorgó este reconocimiento legal. En el Distrito Federal, el título de psicólogo fue reconocido a partir de 1973 por la Dirección General de Profesiones; a partir de este hecho se requiere cédula profesional para ejercer en la disciplina. (Colotla y Gallegos, 1978).

1.4. CAMPOS DE APLICACION DE LA PSICOLOGIA

Ubicada la psicología como profesión y dentro del contexto mexicano, procederemos a citar los campos de aplicación de la psicología más conocidos en México, y que se encuentran resumidos en el cuadro 2.

CUADRO 2

ACTIVIDAD PROFESIONAL DEL PSICOLOGO MEXICANO

CAMPOS DE APLICACION	FUNCIONES (GENERALES)	NIVEL ACADEMICO REQUERIDO	CENTROS DE ACCION
CLINICO	EVALUACION-DIAGNOSTICO PREVENCION ORIENTACION REHABILITACION	LICENCIATURA	HOSPITALES CLINICAS GUARDERIAS CENTROS DE SALUD MENTAL CONSULTORIOS
	PSICOTERAPIA: INDIVIDUAL, DE PAREJA, FAMILIAR Y DE GRUPO	POSGRADO, ESPECIALIZACION, EXPERIENCIA SUPERVISADA	
EDUCATIVO	EVALUACION-ADMISION DETECCION DE PROBLEMAS DE APRENDIZAJE PREVENCION-PLANEACION Y PROGRAMACION ORIENTACION VOCACIONAL Y OCUPACIONAL	LICENCIATURA	ESCUELAS: PRIMARIAS, SE- CUNDARIAS, PREPARATORIAS, UNIVERSIDADES, CENTROS DE EDUCACION ESPECIAL Y DE TERAPIA EDUCATIVA
	TERAPIA EDUCATIVA Y EDUCACION ESPECIAL	ESPECIALIZACION EXPERIENCIA SUPERVISADA	
SOCIAL	EVALUACION, PLANEACION, PROGRAMACION E INTERVENCION, EN LA ESTRUCTURA INDIVIDUO- FAMILIA-SOCIEDAD	LICENCIATURA	TODA CLASE DE COMUNIDADES Y ORGANIZACIONES SOCIALES; CENTROS PENITENCIARIOS
	ASESORIA A NIVEL JURIDICO Y DESARROLLO DE COMUNIDADES	ESPECIALIZACION Y EXPE-- RIENCIA	
INDUSTRIAL (DEL TRABAJO)	SELECCION DE PERSONAL, CAPACITACION Y CONSULTORIA LABORAL	LICENCIATURA	EMPRESAS PUBLICAS Y PRIVADAS
	ADMINISTRACION; DESARROLLO ORGANIZACIONAL INTERVENCION INSTITUCIONAL	ESPECIALIZACION Y EXPE-- RIENCIA.	
GENERAL-EXPERIMENTAL	INVESTIGACION Y PERFECCIO- NAMIENTO DE TEORIAS Y METO- DOS CIENTIFICOS	LICENCIATURA POSGRADO EXPERIENCIA	LABORATORIOS INSTITUTOS DE INVESTIGACION
TODOS LOS CAMPOS	INVESTIGACION, DOCENCIA Y DIVULGACION.	LICENCIATURA, POSGRADO EXPERIENCIA.	CENTROS DE TRABAJO Y DE ESTUDIO.

1.4.1. EL CAMPO DE LA PSICOLOGIA CLINICA

El Psicólogo clínico se dedica fundamentalmente a problemas de conducta; delincuencia, alcoholismo, drogadicción, trastornos sexuales, dificultades conyugales, trastornos asociados a disfunciones cerebrales, etc., su área de interés se concentra en la problemática individual de un sujeto, así como la derivada de su interacción con el ambiente.

Las funciones primordiales que realiza son: a) evaluación y diagnóstico - de personalidad, inteligencia y aptitudes, entre otras; b) consultoría y - psicoterapia a individuos, grupos o familias; c) intervención preventiva a nivel comunitario; d) investigación aplicada de la personalidad, psicología anormal, y de técnicas y métodos de intervención clínicos; e) selección, - entrenamiento y supervisión.

La psicología clínica se aplica, como aludimos antes, directamente en los - sectores de la familia, de los grupos laborales y educativos; de la reha**bi**litación de delincuentes y sujetos con problemas emocionales; así como en la elaboración de programas de salud mental a nivel preventivo. Sus cen**tr**os de acción profesional son: Instituciones psiquiátricas y penales, cen**tr**os de salud, hospitales, escuelas, guarderías, casas de cuna, Secretaria de Salubridad y Asistencia, IMSS e ISSSTE docencia e investigación; y dentro de la práctica privada, en consultorios y clínicas (Barragan, Et. Al. 1989; Harrsch, 1983).

1.4.2. EL CAMPO DE LA PSICOLOGIA EDUCATIVA

El psicólogo educativo se ocupa del estudio científico de los procesos psi**col**ógicos humanos en el ámbito de la educación. Estudia pues, las condi**ci**ones y métodos que facilitan los procesos de aprendizaje, y los factores emocionales que en él se involucran, desde el desarrollo del niño hasta - la educación profesional, así como los procedimientos de enseñanza adecuados a cada nivel. Su interés fundamental es el estudio de la psicología - del desarrollo infantil, educación especial, y evolución conceptual sobre - la educación.

Las funciones específicas del psicólogo educativo son, entre otras: a) -- identificar las variables que faciliten el aprendizaje y analizar los principales problemas existentes en el proceso enseñanza-aprendizaje; b) diseñar modelos educativos como interventor directo en procesos educativos; - c) evaluar sistemas y productos educativos; d) realizar estudios de evaluación vocacional u ocupacional, de selección y clasificación; e) elaborar planes, programas, materiales e instrumentos que se requieran para los proyectos educativos; f) tecnología educativa (comunicación educativa, software y hardware educativo); g) investigación y docencia.

La psicología en la educación se aplica concretamente en el sector de la - docencia. Dirige su actividad hacia programas de entrenamiento de profesores, padres de familia, estudiantes, niños con problemas de aprendizaje y de conducta, y a la orientación de las personas en la elección de su vocación.

Sus centros de Acción Profesional son: Servicio materno infantil, educación preescolar niveles medio básico y medio superior, centros de educación superior, centros de educación especial, centros de educación para el deporte, educación de adultos, Secretaría de Educación Pública y todo aquello que requiera de servicios psicoeducativos. (Castañeda, 1989; - Harrsch, 1983).

1.4.3. EL CAMPO DE LA PSICOLOGIA SOCIAL

El psicólogo social dirige su trabajo al estudio de la interacción del individuo con el grupo, las organizaciones y las comunidades, a través del - análisis de las estructuras y normas que las rigen. Estudia los procesos de la estructura del poder, el liderazgo, las actitudes y las opiniones; la marginación, problemas políticos, económicos y sociales que afecten las relaciones sociales; problemas institucionales y no institucionales.

Las funciones fundamentales que desempeña un psicólogo social son:

a) Identificar, describir y explicar las características de funcionamiento

y la organización de los principales agentes socializadores (la familia, la escuela, el grupo social, la cultura y el Estado); b) formar y cambiar líderes para la solución de problemas comunitarios, y manejar grupos para llevarlos al logro de sus metas; diseñar instrumentos para identificar las necesidades de la comunidad; medir la influencia de los medios masivos de comunicación y la opinión pública; c) desarrollar investigaciones de campo con base en los problemas relevantes del país y del mundo; d) asimismo, funge como asesor a nivel jurídico en diversas instituciones.

La psicología social se aplica directamente en comunidades rurales, urbanas y marginadas; en la elaboración de programas de entrenamiento, de orientación y sistemas económico-políticos relacionados con los procesos de desarrollo social tales como la publicidad, la producción y el consumo, etc.

La psicología social puede desempeñarse en centros de docencia y en organismos del sector público, como la Secretaría de Educación Pública, la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, la Secretaría de Obras Públicas, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, el Departamento del Distrito Federal, en centros penitenciarios de la Procuraduría General de Justicia, y en el sistema para el Desarrollo Integral de la Familia. Dentro del sector privado, en industrias y bufetes de servicios, así como asesores y consejeros privados (D. Ibañez, 1989; Harsch, 1983).

1.4.4. EL CAMPO DE LA PSICOLOGIA GENERAL-EXPERIMENTAL

El psicólogo experimental utiliza en este campo el método experimental, estrategia de investigación que confiere rango de ciencia a la disciplina del comportamiento.

El psicólogo experimental en este campo, se dedica a la investigación y estudio sistemático de los procesos básicos de la conducta, como percepción, motivación y emoción, aprendizaje humano, aprendizaje animal, memoria, pensamiento, lenguaje, psicolingüística, y desarrollo infantil.

La investigación en este campo se perfila hacia problemas del lenguaje, - problemas de la lectura dentro del nivel de enseñanza primaria, modelos de memoria humana, usos de la computadora en psicología, dependencia - tecnológica, problemas de nutrición, etc.

Las funciones específicas del psicólogo general-experimental son: a) investigar patrones teóricos de la conducta; b) diseñar programas de reforzamiento, extinción y modificación de conductas; c) elaborar planes de rehabilitación y prevención; d) evaluar los efectos farmacológicos en la conducta; e) delimitar los procesos neurales y los ciclos de actividad y descanso, y f) detectar los factores limitantes de la conducta a lesiones cerebrales.

La psicología general-experimental se aplica directamente en problemas de alfabetización e instrucción especial en el área educativa. En la clínica, modifica factores del ambiente o del repertorio conductual del sujeto que le resulten inadecuados para su interacción personal.

La aplicación de esta rama de la psicología surge de sus propias investigaciones.

Sus centros de acción son aquellas instituciones docentes que cuentan -- con departamentos de investigación y laboratorios, hospitales, universidades, en equipos interdisciplinarios en Secretarías de Estado, o empresas descentralizadas que cuenten con recursos para realizar investigación. - (Harrsch, 1983).

1.4.5. EL CAMPO DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

(DEL TRABAJO O LABORAL)

El psicólogo industrial se dedica a estudiar la correspondencia entre satisfacción y niveles de eficiencia en la empresa, la influencia de los factores ambientales, y participación de la tecnología del trabajo en la calidad de la vida laboral; así como los factores motivacionales que aumentan

la voluntad y la habilidad humana.

Las funciones que realiza el psicólogo del trabajo son: a) diseño de programas sobre inducción de personal; b) reclutamiento y selección de personal; c) elaboración y evaluación de programas de capacitación y desarrollo de personal; d) análisis y evaluación de puestos; e) planeación de programas y manejo de diferentes técnicas de desarrollo organizacional.

El psicólogo del trabajo puede llevar a cabo sus funciones en las industrias, instituciones o empresas públicas y privadas; en despachos privados o como instructor, asesor y consultor independiente. (Harrsch, -- 1983).

Es muy amplio el campo de aplicación de la psicología del trabajo, ya - que se dirige a cualquier individuo o grupo que realice una actividad la boral. Las funciones aquí mencionadas se profundizarán en el siguiente capítulo, donde nos referiremos exclusivamente a la psicología industrial, tema de interés para nuestro trabajo.

CAPITULO 2

EL CAMPO DE ACCION DE LA PSICOLOGIA EN LA INDUSTRIA Y LA
FUNCION DEL PSICOLOGO EN ESTA2.1. CONTEXTO GENERAL: CONCEPTO DE SOCIEDAD, ORGANIZACION
PSICOLOGIA INDUSTRIAL, PSICOLOGIA DEL TRABAJO, PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL, GRUPO E INDIVIDUO.

Es evidente que el psicólogo, además de conocer los campos en los que aplicará su acervo de conocimientos teóricos, debe estar consciente de sus recursos y limitaciones, de los principios de ética que gobiernan el ejercicio de su profesión, así como la necesidad de una capacitación permanente.

De aquí se desprende la necesidad de plantearse una serie de cuestionamientos relacionados con el ejercicio de la profesión, pues de la actitud que asuma el psicólogo frente a su responsabilidad social dependerá su eficiencia profesional y realización como persona.

Entre estos cuestionamientos se hace mención a los siguientes 1) ¿cuál es mi concepción de grupo e individuo? 2) ¿cuál es mi concepción de organización y sociedad? 3) ¿cuál es mi concepción de psicología industrial o del trabajo?, etc.

Estas preguntas se plantean para que el psicólogo tome conciencia de una serie de premisas, ideas, prejuicios, opiniones y actitudes que posee, y que el conocerlas le permitirán actuar de manera más razonable y congruente.

El hombre es un animal racional, se le ha concebido como un organismo inteligente que actúa en un medio social (Cirigliano y Villaverde, ---- 1966). El hombre desde que nace y hasta que muere, debe establecer diversos tipos de relaciones con otros miembros de su especie; en esta forma crea los medios para desarrollar, y a este conjunto de relaciones

e interacciones es al que conocemos como sociedad. El diccionario Larousse (1972 P.833), define a la sociedad como el "estado de los hombres o animales que viven sometidos a leyes comunes", ciertamente, la sociedad es el vehículo por cuyo conducto el comportamiento y actividades -- del hombre se rigen, de tal forma que constituye los métodos de restricción y control de la actividad que éste realiza; para ello, la sociedad se vale de diversas instituciones que establecen reglas y normas de comportamiento específicas.

La sociedad influye no sólo en la vida del hombre y sus actividades, sino actúa más en el propio medio que lo rodea, tal como lo plantea Cabrera (1980). La función de determinada estructura social consiste en - moldear y canalizar la energía humana dentro de la misma a fin de que dicha sociedad pueda seguir funcionando. "Cada individuo que entra en una sociedad, ya sea por nacimiento o por inmigración, aprende hasta - cierto punto a actuar de acuerdo con las creencias, valores y normas de tal sociedad". (P. 47).

La sociedad está constituida por individuos y una de las estructuras básicas que surgen de su interrelación es el grupo. Desde el punto de - vista de Brodbeck (1958), un grupo es "una suma de individuos situados en ciertas relaciones descriptivas (es decir observables) entre sí; desde luego, el tipo de relaciones ejemplificadas dependerá del tipo de grupo o lo determinará, sea una familia, un auditorio, un comité, un sin dicato de trabajadores o una multitud" (P. 60). Ahora bien, según Lewin (1948), se define mejor al grupo como "un todo dinámico basado en la interdependencia más que en la similitud" (P. 60), ya que considera que la similitud entre personas sólo permite clasificarlas y reunir las bajo el mismo concepto abstracto, mientras que pertenecer al mismo - grupo social implica la existencia de interrelaciones concretas y dinámicas entre las personas.

Respetando el enfoque propuesto por Brodbeck y Lewin, se adopta la siguiente definición: "grupo es un conjunto de individuos cuyas relaciones

mutuas hacen a éstos interdependientes en algún grado significativo" - (P. 60); así definido, el término grupo se refiere a una clase de entidades sociales que tienen en común la propiedad de la interdependencia entre sus miembros constituidos (Cartwright y Zander, 1971). Otra - definición que parte de la interrelación entre individuos para definir al grupo es la de Newcomb (1951), quien señala que "un grupo es --- aquél en el que sus miembros comparten normas respecto a algo" ---- (P. 61), concretamente diremos que algunas de las características que definen a un grupo como tal son: la existencia de cualquier número de individuos que interactúan entre sí, reconociendo la existencia de diferencias individuales entre sí y, finalmente la consideración de todos - los elementos constitutivos de su condición de grupo.

No obstante que ya se han señalado algunos aspectos relevantes con -- respecto al individuo y la sociedad, es necesario aclarar cuál es la función que la psicología desempeña en la industria y cómo ha influido en la vida laboral del individuo; por ello, partiremos del concepto de organización para establecer un punto de apoyo. Se llama organización a - un grupo de personas que se reúnen para lograr metas humanas. Smith y Wakeley (1983), mencionan que, "siendo un invento destinado a sa-tisfacer necesidades humanas su éxito depende de su estructuración - planificada, de cómo se ocupe de las estructuras que surgen sin plani-ficación y de cómo defina y trabaje para lograr sus metas. La preocu-pación primaria de los psicólogos industriales son las organizaciones de negocios e industriales en las que trabaja la mayoría de la gente de --- nuestra sociedad moderna" (P.29 y 30).

Una organización es una coordinación de esfuerzos cuyo objetivo es la - ayuda mutua, en la que hay que alcanzar objetivos o finalidades comu-nes a través de la coordinación de actividades, que pueden ser alcan-zadas de manera óptima por medio de la división del trabajo (Schein, - 1980). Desde el punto de vista de la organización, es suficiente ex--plicitar las actividades o papeles que hay que cumplir a fin de alcanzar el objetivo; sin embargo, para que la organización pueda funcionar de

manera coordinada y orientar sus esfuerzos, es necesaria la existencia de jerarquías por medio de las cuales establecer los medios para controlar, limitar o dirigir a los diversos individuos que han de realizar el trabajo. Definida operativamente, tenemos que la organización es la coordinación de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir un fin u objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de las responsabilidades (Schein, op. cit.).

El estudio de la organización lo han realizado diversas disciplinas, una de las cuales es la psicología, que se encarga del estudio de la especie humana, con la ayuda de la metodología científica. La industria es un lugar para estudiar la conducta humana, y es al psicólogo industrial a quien le corresponde la investigación de esta conducta en empresas gubernamentales y/o empresas privadas (Dunnet y Kirchner, 1972). Desde un punto de vista histórico, el trabajo es anterior a la industria, ha habido siempre y aún hoy existe trabajo sin que haya industria, pero no al contrario. La psicología del trabajo parte de los procesos laborales, y al estudiar sus reglas tiene en cuenta, sobre todo, las condiciones de trabajo, entre éstas tienen especial importancia las psico-sociales. La misión de la psicología del trabajo comprende tres aspectos fundamentales: Lo primero es concebir y ordenar el trabajo psico-culturalmente y entenderlo desde el punto de vista de la condición humana; en segundo lugar, considerar la posibilidad de ser una ciencia aplicada en tanto estudia psicológicamente el proceso del trabajo, teniendo en cuenta la posición del hombre en su medio; finalmente, la aplicación de dichos conocimientos permitirá establecer una relación acorde entre las metas del trabajo y las capacidades del individuo que lo realizará.

La psicología industrial parte del hecho social de que los hombres se reúnen para trabajar en común en la empresa y se relacionan entre sí de diversas maneras en un plan de superioridad, igualdad e inferioridad pero como el objeto de la empresa sólo puede conseguirse mediante el trabajo, esta realidad social del actuar en común ha de referirse al

proceso de trabajo (Rusell, 1976).

"La psicología industrial es la aplicación de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria" (Blum y Naylor, 1983, P. 17). El aspecto más relevante que posee es reconocer claramente que las conclusiones científicas deben ser objetivas y basarse en datos reunidos como resultado de la aplicación de un procedimiento definido.

Con base en los puntos señalados hasta el momento, podemos indicar que la psicología encuentra en la industria un lugar apropiado para estudiar, analizar y proponer alternativas a la problemática que enfrenta el hombre en este medio; su función básica consiste en establecer un punto de concordancia entre la sociedad, el trabajo y el individuo. Esto es explicable desde el momento en el cual planteamos la sociedad como un medio de interrelación e interacción humanas, en donde los hombres se agrupan para satisfacer diversas necesidades básicas que se les presentan, y dentro de la estructura de las organizaciones la existencia de grupos tanto formales como informales, constituye la base de las actividades que el hombre realiza y en donde regularmente el hombre desempeña funciones en las que no está facultado para realizar, puesto que no corresponden a sus capacidades y/o a sus intereses.

Conocer y entender cien por ciento un organismo social es conocer cien por ciento el medio en que se desarrolla y del cual extrae su personalidad. Entre la psicología individual y la psicología social surge la psicología organizacional como un punto intermedio, un punto en el que la percepción personal no se diluye tanto como en la masa, pero tampoco se conserva tan entera como pudiera estarlo en un individuo aislado, Rodríguez (1978), nos menciona además, que la organización y el individuo interactúan con base en las necesidades del hombre. Planteado así, la organización existe y necesita al hombre porque él contribuye a que ésta realice sus metas; y por otra parte, el hombre necesita a la organización para que ésta satisfaga sus necesidades; a lo que podría--

mos agregar que es a la psicología a la que le toca orientar y definir -- los puntos que rijan esta relación.

2.2. EL CAMPO DE ACCION DE LA PSICOLOGIA EN LA INDUSTRIA Y LA FUNCION DEL PSICOLOGO.

La profesión de psicólogo es bastante compleja, incluye muchas especialidades y numerosos intereses, que en algunos aspectos son similares y en otros totalmente distintos (Blom y Naylor, 1983). Siendo que la industria en cualquier país, está en constante expansión, la demanda de profesionistas capacitados para apoyar sus diversas áreas crece cada día más; sin embargo, la carencia de un perfil profesional descriptivo para cada área y/o profesión influye en la manera en que los profesionistas -- han de ser valorados en la industria, ya que se desconoce qué es lo -- que pueden hacer y cómo lo pueden hacer.

En el caso específico del psicólogo encontramos que, las funciones típicas que desarrolla en la industria son: a) El reclutamiento y selección -- de personal a través de la aplicación de diferentes pruebas elaboradas -- específicamente para este fin; 2) El adiestramiento y desarrollo de perso-- nal que se realiza a través de la implementación de diferentes procedi-- mientos de enseñanza-aprendizaje para diversas clases de empleados; 3) Orientación personal, que consiste en el consejo y orientación que el -- psicólogo da al trabajador en relación a problemas de tipo personal (fa-- miliares, educativos y de relaciones interpersonales, tanto en el trabajo como en otras situaciones) que pueden estar obstaculizando el desarro-- llo óptimo de sus funciones; 4) Motivación Humana, que se refiere al es-- tudio de las condiciones ambientales que influyen en el rendimiento de los trabajadores; 5) Ingeniería Humana, que consiste en el análisis de tareas y condiciones de trabajo que realizan conjuntamente los psicólo-- gos e ingenieros con la finalidad de optimizar el aprovechamiento de los recursos materiales y humanos en las labores del trabajador, y 6) Desarro-- llo Organizacional, que se caracteriza por el análisis de las relaciones -- de la empresa u organización completa y las interacciones humanas que las incluyen.

Aún cuando a ciencia cierta no se conoce cómo se iniciaron las acciones de la psicología en la industria (Blom y Naylor, 1983; Schein, 1980; -- Smith y Wakeley, 1983), algunos estudios la ubican en el año de 1901, cuando el Doctor Walter Dill Scott pronunció un discurso que analizaba la posibilidad de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad. A partir de entonces la psicología cobra gran importancia.

Durante la primera Guerra Mundial, los psicólogos participan activamente en los esfuerzos bélicos administrando pruebas colectivas para reclutas del ejército y ayudando a desarrollar procedimientos para la selección de oficiales. En los años posteriores a la primera guerra mundial, la industria comenzó a interesarse por los estudios de la psicología.

De hecho fue en la fábrica de Western Electric, localizada en Hawthorne, donde se iniciaron los famosos estudios "Hawthorne" en 1927. Esos estudios se consideran como la serie de estudios de investigación más importantes que se haya efectuado en la industria, de acuerdo con los efectos que tuvieron sobre el crecimiento y el desarrollo del campo de acción de la psicología en la industria, ya que proporcionaron las bases y el impulso para la expansión de la psicología industrial más allá del campo de la selección, la colocación y las condiciones de trabajo, pasando a estudiar las motivaciones, la moral y las relaciones humanas.

Si estableciéramos una secuencia en el desarrollo de la psicología, especialmente en lo relacionado con su aplicación a la industria, encontraríamos que la psicología industrial partió de proporcionar a la industria el personal que sirviera para satisfacer sus necesidades, independientemente de las necesidades del personal. Hasta hace algunos años, la única función que la psicología cubría era la de servir al sistema industrial -- sin proporcionar al trabajador ningún incentivo o satisfacción en su área de trabajo; sin embargo, al surgir la denominada psicología organizacional, se replantea, en parte, la función que la psicología como ciencia debe cubrir, y es entonces cuando comienza el análisis de otros factores que influyan más directamente al trabajador.

Smith y Wakeley (1983) señalan que "al hombre no lo motivan únicamente consideraciones económicas" (P. 20), sino también los aspectos sociales y personales de las organizaciones, debido a que el trabajador es un ser integral al que le subyace una realidad compleja de la cual no puede desprenderse. Cada individuo lleva al trabajo una mezcla diferente de motivaciones, rasgos y destrezas, y es por ésto que las organizaciones deben tener reglas de compensación y de relación más complejas a las que se utilizaban antaño.

Los psicólogos trabajan para desarrollar criterios, es decir, medidas de realización de metas, que se puedan usar para evaluar el avance de las organizaciones hacia sus objetivos, Schein (Op. Cit.) menciona además que las organizaciones deben ser analizadas como un todo complejo, ya que toda organización está compuesta por individuos, y que su forma de relacionarse con la empresa va a estar medida por el tipo de procesos de planificación y organización del trabajo que le definen; es por esto que los problemas principales que la organización enfrenta desde el punto de vista de este autor son:

- 1) Problemas de empleo, selección, formación y clasificación de los recursos humanos.
- 2) Problemas que se derivan de la interrelación psicológica entre el individuo y organización, y que atañen a la naturaleza de la autoridad dentro de la organización, así como la influencia que el individuo puede ejercer sobre ella.
- 3) Problemas de integración de las diversas unidades de una organización compleja, lo que significa la mejora de la comunicación y de las relaciones entre las diversas organizaciones informales que existen en el seno de una estructura formal.
- 4) Problemas que se derivan de la necesidad de la organización para supervisar, desarrollar e incrementar la capacidad de adaptación y dominar los cambios en un mundo que está cambiando constantemente.

Planteado de esta forma, pareciera que la psicología en la industria si--

que enfocándose al estudio de los problemas que la organización enfrenta sin considerar al trabajador como elemento clave en el desarrollo industrial y que por ello el trabajo del psicólogo ha sido considerado como el punto importante que nos ha de proporcionar los elementos y la información suficientes para mantener el sistema de producción vigente en nuestro tiempo, en donde el hombre sigue siendo considerado como un instrumento, y no como lo es: un ser racional, pensante, cuyas necesidades, aún ahora, no han podido ser resueltas.

Para finalizar, hemos de plantear que tal como Rodríguez (1978) lo señala, "es tarea de la psicología interpretar y entender las conductas para mejorarlas adecuadamente, y sentar las bases para una reeducación, porque se impone un cambio de hábitos y actitudes en la medida en que éstos se hallen infectados de individualismo. La tarea es inmensa porque el mal no se ataca a base de "recetas infalibles". Quién pregona "técnicas" de desarrollo organizacional que resuelve los problemas en un par de semanas, propaga una ilusión estructuralista olvida que estamos en terrenos no de compostura de máquinas, sino de reeducación de seres humanos". (P. 86). Podemos agregar que, en la medida en la que se atribuya al trabajo del psicólogo una connotación de apoyo a la reproducción al sistema clásico de explotación del trabajador, y no se permita su participación como profesional capacitado para establecer las bases de relación que permitan al hombre obtener la satisfacción con su trabajo y su identificación con la empresa, de nada servirá seguir analizando la realidad laboral del hombre y la función del psicólogo dentro de la industria.

CAPITULO 3

EL PAPEL DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL EN MEXICO

3.1. ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO EN MEXICO.

La psicología del trabajo como entidad especializada dentro de la psicología, es relativamente nueva, se incorporó con cierta demora al proceso productivo del país (Vázquez y Ascencio, 1983); sin embargo tiene una trayectoria extensa. Se puede considerar que la primera aparición formal de la psicología del trabajo en México, fue en el año de 1923, con la creación del primer departamento psicotécnico en el Departamento del Distrito Federal, donde se utilizaba una adaptación nacional de la escala Binet con los candidatos a ingresar al cuerpo de Policía y Tránsito.

Más tarde van surgiendo instituciones en donde se emplean herramientas psicológicas, la mayoría de las cuales eran empresas públicas, entre las cuales se pueden citar las siguientes: en 1925 los Talleres Gráficos de la Nación; en 1938 Teléfonos de México, que funda la Escuela Tecnológica con la finalidad de proporcionar una enseñanza básica para trabajadores relacionados con la industria telefónica; en 1941 el Banco de México inicia la selección de personal, la cual se enfocaría a evitar la contratación de personal con rasgos psicopatológicos; en 1947, el Banco de Comercio crea su departamento de selección cuya estructura era similar a la del Banco de México.

A raíz de la etapa de industrialización por la que pasaba el país durante la década de los cuarenta y cincuenta, abundaron problemas de tipo administrativo como rotación de personal, ausentismo, tortuguismo, insistencias y aquéllos relacionados con los salarios, entre otros; como consecuencia de esto, los psicólogos del trabajo ampliaron su campo de acción, realizando actividades de evaluación, capa-

citación, análisis de puestos e investigaciones diversas (Gerardo, - 1990).

Es así como en 1950, el doctor Germán Herrera, funda el primer -- despacho de consultoría externa denominado "INSTITUTO DEL PERSONAL, S.A.", integrado por el licenciado Jose María Cuarón, el -- doctor Joaquín Ribero Borel y el doctor Francisco Garza, cuyo propósito principal fue prestar servicio a las empresas que lo solicita-- ran, que no contaban con personal o capital suficiente para instalar un departamento psicológico. Las actividades que realizaba este -- despacho fueron de asesoría en: Reclutamiento, selección y administración del personal, análisis y valuación de puestos, capacitación, calificación de méritos y estudios de motivación.

Para el año de 1951, se funda el Departamento de Servicios de Se-- lección de Personal en el Hospital "Colonia" de Ferrocarriles Naciona-- les; en 1959, se crea el Departamento de Selección de Personal de -- la Comisión Federal de Electricidad; y ya en la década de los sesen-- ta y setenta se fundan diversos despachos; más tarde se crean -- plazas para psicólogos industriales en empresas de iniciativa privada y poco a poco se da mayor auge a este profesionista (Cortés, 1979; López, 1982; Colado y Covarrubias, 1985; Gerardo, 1990).

Actualmente el psicólogo industrial (Hoy laboral o del trabajo) ha ido abarcando un campo de acción cada vez más amplio como lo vemos en el apartado inmediato.

3.2. LA ACTIVIDAD PROFESIONAL DEL PSICOLOGO EN MEXICO, DENTRO DE LA INDUSTRIA.

La función que realiza el psicólogo en el campo de la industria en -- México, no dista mucho de países como Estados Unidos de Norteamé-- rica o Argentina, países del Continente Americano donde mayor ---

avance ha tenido la psicología como profesión (Litvinoff, 1975), -- (Dunnet, 1987).

La actividad que tradicionalmente ha desempeñado el psicólogo industrial en México comprende:

3.2.1. Reclutamiento y Selección de Personal.

Esta es una de las actividades que con mayor frecuencia realiza un psicólogo en una empresa y que algunos autores como Grados E.J., la sustentan como actividad fundamental en una empresa, debido a que "el buen funcionamiento de una organización depende primordialmente de los elementos humanos con que cuenta, razón por la que debe existir una minuciosa selección para reclutar sólo a los -- más aptos" (P:79 y 83). Y define al reclutamiento como una "técnica que está encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno" (P.165). Por otro lado, a la selección la define como una "serie de técnicas encaminadas a en contrar a la persona adecuada para el puesto adecuado" (P.179).

El psicólogo dedicado al reclutamiento y selección de personal, para cubrir una vacante realiza lo siguiente:

Recurre a los lugares específicos, denominados Fuentes de Reclutamiento, o bien utiliza los medios de reclutamiento para reunir a los aspirantes.

Existen dos Fuentes de Reclutamiento, que son: las fuentes internas y las fuentes externas. Las fuentes internas son aquellas a -- las que se recurre dentro de la empresa, como por ejemplo:

- a) Sindicato; funcionan para vacantes que entran en el dominio del sindicato.
- b) Archivo o cartera de personal; es una agenda de solicitudes de candidatos que se presentaron, archivadas sin haber sido utilizadas porque fue cubierta la vacante en cuestión.
- c) Familiares y recomendados; Esta fuente sólo se utiliza si las políticas de la empresa la acepta, y que en este caso se boletinan las vacantes entre los propios trabajadores.
- d) Promoción interna de personal; El psicólogo determina si existe un candidato dentro del personal y de la organización, viable para una promoción vertical.

Las fuentes externas son aquellas a las que se recurre por su característica en la preparación y desarrollo de personal desde los aspectos profesionales, educativos, o técnicos, y que son totalmente ajenos a la estructura organizacional de la empresa. Por ejemplo, las agencias de colocación, bolsas de trabajo, universidades, academias, asociaciones y candidatos que se presentan en forma espontánea.

Los medios de reclutamiento, son aquellos medios de difusión de que se vale el psicólogo para dar a conocer un puesto vacante, tales como: el periódico, la radio, la televisión, boletines, revistas profesionales, y grupos de intercambio con reclutadores de otras empresas.

Una vez que se realizó el reclutamiento se procede a:

- Llenar una solicitud de empleo (por parte del futuro empleado).
- Realizar una entrevista inicial con el psicólogo.
- Llevar a cabo una evaluación psicológica.
- Aplicar una encuesta socioeconómica.
- Conclusión del psicólogo.

- Exámen médico.
- Entrevista con el Jefe de Departamento..
- Decisión final del Jefe.
- Contratación.

3.2.2 Inducción de Personal.

Otra de las actividades que frecuentemente desarrolla un psicólogo - en una organización es lo concerniente a la inducción de personal a la empresa. Una vez que se llevó a cabo la selección y contratación de un aspirante a ocupar un puesto dentro de la organización, es - necesario considerar que el nuevo trabajador va a encontrarse de - pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños a él. Este es el momento en que la empresa - debe preocuparse por informarle todo lo relacionado con la misma y el trabajador mediante planes y programas, cuyo objetivo será - acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

El proceso de inducción es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo trabajador.

No es posible determinar con exactitud cuando se inicia y en donde termina la inducción de personal, de hecho se inicia desde el momento en que se recibe al trabajador para llenar la solicitud de empleo.

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determina-- dos por el tipo de organización de que se trate y por las activida-- des que realice, la mayoría de los planes contienen información so-- bre la organización, políticas de personal, indicaciones de contrata-- ción, plan de beneficios para el trabajador, trabajos a desempeñar, etc.

3.2.3 Capacitación.

La capacitación es, junto con el reclutamiento y selección de personal y con la inducción, las tres actividades que con mayor frecuencia realizan los psicólogos en el campo laboral. En la capacitación, el psicólogo primero investiga qué necesita una empresa para el desarrollo del factor humano, mediante la detección de necesidades de capacitación, la cual servirá para emprender el programa de capacitación.

Una vez detectadas las necesidades, el psicólogo jerarquiza, de acuerdo a la prioridad, número exacto de personas, objetivos que se pretenden alcanzar, actividades que se realizan y evidencias suficientes que justifiquen estas necesidades, procediendo así a la asignación de instructores, fechas de impartición de los cursos, horarios y lugar asignado, para que más tarde se realicen las entrevistas con los instructores y los departamentos quienes solicitan los cursos de capacitación. Al contar con todo esto, es entonces que se arranca el programa, inaugurando los eventos en cuestión.

Por otro lado, el psicólogo también funge como instructor, así como elaborador y diseñador de manuales de capacitación.

3.2.4 Análisis de Puestos.

El trabajador necesita saber con claridad lo que debe hacer en su puesto de trabajo, una vez que se le ha contratado. Es por ello que en algunas empresas los psicólogos se encargan de la técnica conocida con el nombre de Análisis de Puestos y que consiste en la "separación y ordenamiento científicos de los elementos que integran un puesto" (Reyes Ponce, 1970, P. 27).

Los elementos que se deben considerar para realizar un análisis de puestos son:

- a) Encabezado. Para localizar el puesto en la organización es---
tructural y físicamente en las instalaciones donde se desempeña. Se precisa nombre y puesto del jefe inmediato y el horario que ocupa.
- b) Número o clave que se asigna al puesto.
- c) Ubicación. Se refiere al departamento, sección, etc.
- d) Puestos que constituyen el nivel inmediato superior o inferior.
- e) Puestos afines.
- f) Descripción genérica. Explicación del conjunto de las actividades del puesto, considerado como un todo.
- g) Descripción específica. Exposición detallada de las operacio--
nes que realiza el trabajador en un puesto determinado. Con
tiene actividades continuas, periódicas y eventuales. Se expresa el tiempo de cada actividad.
- h) Especificación. Requisitos mínimos para que el puesto sea -
eficientemente desempeñado.

Para realizar la recopilación de datos, el psicólogo aplica métodos o técnicas que se ajustan a sus necesidades como son: la observación, la entrevista y el cuestionario.

Como se mencionó al principio de este apartado, estas son actividades que el psicólogo ha desempeñado tradicionalmente; sin embargo, es necesario aclarar que no son las únicas actividades que puede -
realizar, por lo que más adelante se hará un análisis orientado a re
formular el quehacer del psicólogo en la industria, de manera parti
cular, y en otros campos de aplicación en forma general.

CAPITULO 4

EL PSICOLOGO EN LA CAPACITACION

4.1. CONCEPTOS DE ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

La capacitación es el proceso en virtud del cual se adquieren conocimientos y se desarrollan habilidades, que hacen que una persona desarrolle o mejore la ejecución de una tarea (Esponda y Goldstein, 1981). Dentro de la industria, la capacitación tiene una importancia primordial, ya que se considera que por medio de la capacitación la productividad en la empresa se verá incrementada; sin embargo, en la mayoría de las empresas la capacitación se ve más como un gasto que como una inversión, y debido a ésto no se le da el peso que debe tener.

La capacitación y el adiestramiento son términos que se manejan como sinónimos; sin embargo, existen diferencias fundamentales entre éstos. La capacitación es el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente, y coloca en circunstancias de competencia a cualquier personal (Siliceo, 1982); el adiestramiento por su parte, es la habilidad o destreza adquirida por lo general en el trabajo físico (como obreros en la utilización y manejo de máquinas, equipos, etc.). La capacitación incluye el adiestramiento, proporciona conocimientos en los aspectos técnicos del trabajo, se imparte a empleados; podríamos decir que la capacitación se realiza dentro de un clima enseñanza-aprendizaje formal, en tanto que el adiestramiento parte de la actividad práctica, sin que exista (necesariamente) un conocimiento técnico que fundamente su ejecución.

Cualquiera que sea la orientación que se le dé a la capacitación en la industria, ésta estará orientada a promover el desarrollo del individuo, en tanto que le proporciona conocimientos técnicos que ex

plican el sentido de su labor, y por otra parte le facilita su ejecución. El desarrollo de personal abarca los conocimientos, habilidades y actitudes propias del individuo; y, en relación con la capacitación, su función básica es promover su conocimiento en general. "Un fin básico de la capacitación es promover el desarrollo integral del personal y, a través de éste el desarrollo de la institución" (Pérez y Pérez, 1978, P. 18).

4.2. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION.

"La capacitación es uno de los factores principales para lograr bienestar en el empleado y la empresa; coadyuvando en el primero a su autorrealización, y en la segunda a la productividad". (Ocampo, 1984, P. 10). Además, este autor nos señala que "algunas empresas mexicanas han tomado la capacitación con seriedad y profesionalismo, pero la mayoría no lo hace de esta forma; se capacita por capacitar. Las razones pueden ser múltiples, y entre éstas se encuentran: a) falta de conocimiento en el personal técnico, responsable de esta actividad; b) poco personal en el departamento de capacitación; y c) mínimo interés y apoyo de los niveles directivos"; a lo cual podríamos agregar la falta de apoyo material y económico para realizar el proceso de capacitación tal y como debe realizarse.

"El proceso de capacitación constituye sin duda alguna, un hecho significativo para la vida actual del país, al grado que se ha considerado como una de las actividades indispensables para favorecer el desarrollo socioeconómico de México; y más específicamente, como un proceso que persigue abatir la carencia de mano de obra calificada, a la par que intenta fortalecer el empleo, la producción y el bienestar social" (P. 15). (Programa Nacional de Empleo, 1980-82). En efecto, la capacitación es ahora más que nunca, el vínculo concreto por cuyo conducto el desarrollo de nuestro país, tanto en lo

económico como social y tecnológico, puede realizarse; de ahí que, los diferentes profesionistas que participan en este proceso, deban de plantearse como misión básica la de promover su ejecución adecuada.

La capacitación es un proceso educativo por medio del cual se espera provocar un cambio en la respuesta del individuo a su medio ambiente. Cuando ha ocurrido, podemos decir que se ha efectuado el aprendizaje. Es conveniente que los encargados de la capacitación entiendan en qué consiste el proceso educativo ya que éste tiene la tarea de provocar un aprendizaje en los individuos. El aprendizaje significa la adquisición de conocimientos que capaciten al individuo para resolver más satisfactoria y económicamente una situación completa o variable; el cual se da siempre que existan las condiciones adecuadas para llevarlo a cabo, tanto en el individuo como en el medio que lo rodea.

" La capacitación, para ser eficaz, tiene que responder y ser compatible con las ideologías administrativas, las políticas de selección, -- las descripciones de puesto, los procedimientos de evaluación y con muchas otras facetas de sistema ". (Pérez y Pérez, 1978 P. 17).

Arias y Váldez (1983), nos señalan que la capacitación debe centrarse en dos niveles, a saber: 1) capacitación de base educativa amplia pero desfasada, para el personal de nuevo ingreso, recién egresado y carente de experiencia laboral, donde puede requerir de ajustes metodológicos con el fin de llevarla a cabo de una manera eficaz; 2) capacitación sin base educativa amplia para el personal que se encuentra realizando una labor, y cuyos conocimientos han sido adquiridos básicamente por medio del ejercicio profesional, la cual puede requerir ajustar la preparación y la aptitud del personal para que esté en condiciones de cubrir las exigencias de los nuevos puestos de trabajo.

Hasta el momento, hemos hablado acerca de la capacitación y su importancia; sin embargo, aún no hemos aclarado cuál es la función -- del psicólogo dentro del proceso de capacitación y en qué consiste -- su tarea fundamental.

4.3. EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN LA CAPACITACION

En el área de capacitación y adiestramiento de personal, encontramos que la función del psicólogo se ha tipificado como la de aquél profesionalista cuyo objetivo primordial consiste en el análisis y evaluación del desempeño de una tarea específica (análisis de tareas), y el diseño de aquellos elementos que permitan facilitar al trabajador el -- aprendizaje y comprensión de las funciones que va a desempeñar -- (desarrollo e implementación de un programa de capacitación); así, la función del psicólogo en la capacitación y adiestramiento consta básicamente de los siguientes elementos:

- 1) Detección: de necesidades específicas de cada área en la ejecución de sus tareas.
- 2) Evaluación: de las situaciones y áreas en las que se requiere apoyo en términos de la capacitación del personal (la clasificación de eventos).
- 3) Programación: ubicación general del momento, condiciones y situación para realizar el proceso de instrucción (calendarización y obtención de recursos de apoyo).
- 4) Desarrollo: implementación del programa y ejecución del mismo, desde su inicio (Inauguración) hasta su final -- (Clausura).
- 5) Seguimiento: post-evaluación del desempeño de los participantes en un evento, estableciendo una comparación en -- tre su desempeño antes y después de la implementación -- del programa de capacitación.

En estas funciones del proceso de la capacitación, el papel del psicólogo es fundamental, ya que es el profesionalista cuya formación académica lo capacita para analizar los problemas humanos (ya sean individuales o de grupo). La realización de este análisis le permite proponer estrategias de solución. Así por ejemplo, si consideramos a la capacitación como una estrategia educativa, cuya efectividad se quisiera tener en un grado superlativo, entonces tendrá que ser vista desde una perspectiva de "Desarrollo de Carrera", que es el proceso de analizar la situación del individuo, identificar sus objetivos en relación a su trayectoria laboral y crear los medios para realizar estos objetivos (Byars, 1983).

Asimismo, otros elementos que tendrán que ser tomados en cuenta en el contexto general de la capacitación son:

El Desarrollo Organizacional; (D.O.) que "es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona" (Ferrer, 1976, P. 15). El D.O. permite desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.

La Planeación Estratégica; que es la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global, tratando de alcanzar objetivos a largo plazo (Steiner, 1986). La planeación estratégica no es un nuevo descubrimiento, tampoco es una especialidad aislada, es sencillamente el proceso de explorar:

- Hacia dónde necesitamos ir y cuándo.
- Si estamos o no preparados para el cambio.
- Qué tipo de cambio puede resultar.
- Si se obtendrán adecuadas recompensas al llegar.

La planeación estratégica es decidida por la alta administración de la organización, es orientada a largo plazo, es un medio para alcanzar objetivos organizacionales y abarca la organización en su totalidad.

La Evaluación Costo-Beneficio; la medición de resultados implica conocer la relación entre los costos y los beneficios de los cur sos de capacitación. Por tanto, por un lado deben tenerse registros de análisis de costos respecto a:

- Gastos de instrucción.
- Impresión de materiales.
- Papelería.
- Sueldos del personal del área de capacitación.
- Otros (viáticos, bibliografía, etc.).

Por otro lado, es importante conocer la aplicación de los conocimientos o habilidades adquiridas al desempeño del trabajo, y los cambios de actitud que se observen en las labores cotidianas.

En general, los beneficios pueden tener repercusiones en:

- La cantidad y calidad de la producción.
- Los tiempos de producción.
- La disminución de desperdicios.
- La disminución de gastos por deterioro de herramientas.
- La disminución de costos de producción.
- La disminución de accidentes de trabajo.
- La disminución de inasistencias e impuntualidad.
- Un mejoramiento del ambiente de trabajo.

Estos análisis nos van a proporcionar la relación de costo-beneficio. Sin embargo, los resultados no son contundentes y deberán analizarse a la luz del contexto laboral.

CAPITULO 5

QUE ES UN PROGRAMA DE CAPACITACION

Un programa de capacitación, entendido éste en forma genérica, bien sea destinado al adiestramiento, la capacitación o a la formación profesional, es una secuencia de acciones debidamente organizada y sistematizada, en donde se establecen las condiciones a las que deben sujetarse las actividades, así como su descripción, duración, recursos asignados y señalamiento de responsables (Calderón, 1985).

Un programa de capacitación tiene por función satisfacer necesidades reales en la preparación de los trabajadores (desarrollo de sus habilidades, conocimientos y mejora de sus actitudes), para el logro de los objetivos organizacionales y del propio trabajador.

La fase de elaboración del programa es la más complicada del proceso administrativo de la capacitación, que comprende una serie de etapas, a saber:

5.1. Primera etapa: Establecer los objetivos generales del programa. Tratándose de un programa de capacitación, que esencialmente debe constituir la real respuesta a las necesidades, deberá estar concebido, partiendo precisamente de tales necesidades para que su validez y efectividad puedan justificarlo como un medio de acción; por tal motivo, es necesario precisar los objetivos generales o específicos del mismo.

5.2. Segunda etapa: Precisar las políticas a seguir. Todo programa de capacitación debe plantear las políticas para su desarrollo. "Las políticas son líneas generales de conducta que deben establecerse con el fin de alcanzar sus objetivos: éstas permiten al personal directivo de una organización tomar decisiones en cualquier momento ante determinada situación, compensando la imposibilidad en que se -

halla la dirección para tratar con cada empleado" (Arias Galicia, - 1973 P. 291). De esta manera, si se determinan correctamente las políticas o normas a seguir, se evitan en lo sucesivo problemas potenciales con los departamentos solicitantes, con los participantes a los eventos y con los instructores.

5.3. Tercera etapa: Detectar las necesidades de capacitación -- (DNC). La DNC es propiamente la primera actividad del proceso de capacitación, de la cual depende gran parte del éxito o fracaso de un programa, ya que ella genera toda la información necesaria -- subsecuente para la ejecución de los eventos en cuestión. "Se entiende por necesidades de capacitación la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales o actitudes" (Mendoza Nuñez, 1982 ---- P. 33). Las técnicas para la DNC son muy variadas y la utilización de las mismas dependerá del tipo de organización o empresa por investigar, el número de población, nivel (operativo, mandos medios o alta dirección), tipo de actividad y disponibilidad de tiempo para la investigación, entre otras cosas.

Algunas de las técnicas utilizadas con mayor frecuencia son:

- Entrevista individual o de grupo.
- Entrevista informal.
- Cuestionario.
- Observación.
- Encuesta.
- Inventario de habilidades.
- Lista de verificación.
- Las tarjetas.
- Pruebas de desempeño.
- Período de actuación.

- Simulación.
- Evaluación de méritos.
- Comités.
- Corrillos.
- Tormenta de ideas.
- Informes y opiniones de consultores externos.
- Conferencias.
- Comparación.

5.4. Cuarta etapa: Desarrollo del Programa. (Organización de -- los eventos). Una vez que se realizó la DNC, se procede a realizar las acciones que van encaminadas a la resolución de los problemas detectados en la etapa anterior (Rodríguez, 1991), y que -- consiste en:

- 5.4.1 Formación de un calendario de fechas, horario, duración total del curso, número y nombre de participantes.
- 5.4.2 Asignación de los lugares o espacios físicos a cada curso para realizar su impartición, considerando la ubicación - de los locales, su tamaño, iluminación, ventilación, acús - tica y mobiliario.
- 5.4.3 Selección y asignación de instructores con base al perfil del evento y necesidades del área solicitante.
- 5.4.4 Realización de entrevistas técnicas entre instructores, -- coordinadores de capacitación y áreas solicitantes.
- 5.4.5 Arranque o inauguración del evento.
- 5.4.6 Atención durante el evento: preparación de carpetas con el material para cada participante; materiales de apoyo - auditivos, visuales y audiovisuales; café y galletas para los descansos; eventualmente comidas; instrumentos de eva - luación; diplomas o reconocimientos; y supervisión de - teoría y prácticas.
- 5.4.7. Clausura o cierre del evento, aplicando una evaluación -

-----final a los participantes.

Esta cuarta etapa, que propiamente es la más pesada en cuanto a actividades se refiere, comprende la elaboración y programación de los cursos, que son la columna vertebral del plan y programas de capacitación. Para ello, es necesario definir qué es un curso. "Un curso es una parte del plan de capacitación que, con sujeción al programa, satisface las necesidades a nivel de puesto de trabajo, y se define como: el conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje para la adquisición o actualización de las habilidades y de los conocimientos relativos a un puesto de trabajo, cuya reunión conforma un programa de capacitación y adiestramiento" (Guía Técnica # 2 UCECA P. 21).

Por este motivo, creemos que es necesario mencionar el procedimiento que usualmente se utiliza para el diseño de cursos de capacitación:

5.4.8 Estructuración del contenido por medio de la definición de objetivos:

La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento - (UCECA) recomienda que para llevar a cabo cada acción, se tenga un objetivo preciso y claro, tanto para quien va a impartir la instrucción, como para quien va a sujetarse a ella (Instructor y trabajador respectivamente).

al definir los objetivos se facilita la tarea de organizar un contenido temático; el cual consiste en una relación de las materias que se impartirán en las actividades de capacitación o adiestramiento, de acuerdo a las necesidades que requieran ser satisfechas.

Ahora bien, para organizar ese contenido temático, los objetivos pue

den organizarse en:

Objetivo genérico, el cual enuncia las funciones que deberán desempeñar los participantes al final del curso, que deberá estar dirigido a un puesto específico de trabajo.

Objetivos terminales, enuncian las actividades que deberán dominar los participantes como resultado de cada módulo de instrucción.

Objetivos específicos, describen las tareas que deberán desarrollar los participantes como resultado de cada evento de instrucción.

5.4.9 Técnicas de instrucción.

La naturaleza pedagógica de la formación profesional es la parte medular para que ésta alcance el objetivo que pretende; es decir, mediante una enseñanza sistematizada se podrá lograr el aprendizaje -- esperado; pero para ello, se debe determinar la estructura del contenido y después, establecer las técnicas de instrucción que se usa rán en cada inicio o actividad de cualquier curso de capacitación.

La guía técnica número 2 de UCECA señala la existencia de 3 tipos de técnicas de instrucción por áreas de aprendizaje: cognoscitiva, - psicomotora y afectiva; clasificación que hasta cierto punto es arbitraria, pero recomendable para efectos de funcionalidad y organización (Cuadro # 3). Es posible que una combinación de técnicas sea lo mejor en una situación dada, por otro lado, deben considerar se aquellos aspectos sobre costos y condiciones administrativas para determinar cuál o cuáles técnicas podrán usarse. Para ello se pueden plantear interrogantes como éstas; ¿ cuáles son menos costosas ? ¿ cuáles se amoldarán con mayor facilidad a las circunstancias ? ¿ qué material está al alcance ?, etc.

El punto que debe quedar bien claro es que no importa la técnica -

CUADRO Núm. 3

TECNICAS DE INSTRUCCION POR AREAS DE APRENDIZAJE

A R E A S DE APRENDIZAJE	T E C N I C A S
C O G N O S C I T I V A	Expositiva (Clase formal) Lectura comentada o estudio Instrucción programada Discusión dirigida Panel de discusión Corrillos Dialogos simultaneos Tormenta de ideas Estudio de casos
P S I C O - M O T R I Z	Demostrativa o taller de Aprendizaje. Estudio de casos
A F E C T I V A	Estudio de casos Juegos vivenciales Dramatización Tormenta de ideas

que se use, siempre que lleve las siguientes condiciones:

- Que tenga un objetivo de aprendizaje claro y preciso.
- Que esté acorde al tipo de materia y/o contenido que se pretende impartir.
- Que las condiciones medioambientales estén contraladas en lo posible, para que no disminuyan o eliminen su -- efectividad.

A continuación se hace una clasificación de las técnicas habituales - para la formación profesional por áreas de aprendizaje.

En el área de aprendizaje cognoscitiva se tienen estas técnicas: expositiva (Clase formal), lectura comentada o estudio supervisado, instrucción programada, discusión dirigida, pánel de discusión, corrillos, diálogos simultáneos, tormenta o lluvia de ideas, y estudio de casos.

En el área de aprendizaje psicomotriz encontramos las siguientes -- técnicas: demostrativa o taller de aprendizaje, estudio de casos.

En el área de aprendizaje denominada afectiva: juegos vivenciales, dramatización, estudio de casos y tormenta de ideas.

5.4.10 Medios de Comunicación. Los medios de comunicación, a través de diversos materiales, equipos y accesorios, permiten proveer de conocimientos a los educandos, ya que estimulan los sentimientos de tal manera que imprimen realismo y significado a las actividades del proceso enseñanza-aprendizaje. Es imposible desligarlos de las técnicas de instrucción, pues son su medio y su realiza--ción no se justifica si no es para apoyar una técnica de Instrucción. De ahí que los medios de comunicación sean recursos concretos, observables y manejables que propician la comuni-

cación entre el instructor y los participantes, además de hacer más objetiva la información.

Las condiciones que deben cumplir los medios de comunicación para ser considerados, son:

- Proporcionar la información que deban conocer, manejar o aplicar los participantes.
- Poder ser empleados durante el momento mismo de la enseñanza.
- Poder utilizarse en presencia de los participantes, a quienes en ocasiones se permitirá su manejo.

Para seleccionar los medios de comunicación adecuados, tienen que darse los pasos siguientes:

- a) Analizar qué área de aprendizaje comprenden los objetivos.
- b) Determinar, de acuerdo al tipo de instrucción, las actividades a realizar para alcanzar el aprendizaje. Las actividades pueden clasificarse en: directas (hacer), de observación (ver cómo se hace), de interpretación (explicar lo que se hace).

Los recursos de comunicación más frecuentes utilizados son: Pizarrón, rotafolios, franelógrafos, magnetógrafos, pantalla, proyectores (de diversos tipos), grabadoras, máquinas-herramientas, simuladores, gráficas, manuales, etc. (Cuadro # 4).

- c) Instalaciones para la capacitación: Se considera como -- instalaciones al conjunto formado por los inmuebles, la iluminación, el acondicionamiento del local, pupitres, etc., así como la maquinaria y el equipo auxiliar.

CUADRO Núm. 4
 MEDIOS DE COMUNICACION FRECUENTEMENTE
 UTILIZADOS EN LA CAPACITACION

M E D I O S	I N S T R U M E N T O S
AUXILIARES GRAFICOS	Pizarrón Rotafolio Franelografo Gráficas Manuales Magnetógrafo
PROYECCION DE IMAGENES	PROYECTORES DE: Cine Cucrpos Opacos Transparencias o diapositivas Acetatos Circuito cerrado de T.V. Magna - Byte Video - Bin
S O N O R O S	Grabadoras Tocadiscos
O T R O S	Pantalla Máquinas - herramientas Simuladores

Un lugar agradable donde recibir instrucción, motiva a la mayoría de los participantes. De ahí que debe contar con adecuada ventilación, suficiente luz, limpieza, y responder a las necesidades de cada empresa.

Por otra parte, se procurará que los equipos de apoyo como: escritorio, pupitres, mesas de trabajo, herramientas e instrumentos, etc., sean adecuados.

5.4.11 Evaluación: Una vez que se hayan señalado los objetivos y contenidos de educación que se deben tratar, y que se hayan escogido las técnicas de instrucción que corresponden a dichos contenidos, así como los medios de comunicación, se podrá celebrar en forma efectiva el curso de capacitación dentro de la institución o empresa. Este curso, cuando termine, se debe evaluar a través de un cuestionario a fin de medir su éxito y el grado de asimilación del alumno, y también que sirva de base para determinar posteriormente necesidades de capacitación. Este punto sobre la evaluación será abordado con más detalle en la quinta y última etapa del programa de capacitación.

5.5 Quinta etapa: Evaluación. La última etapa del programa de capacitación es la evaluación, que nos va a permitir medir el grado de cumplimiento de los objetivos.

El tema de evaluación es muy discutido: enjuiciar o evaluar es algo tan subjetivo que es difícil precisarlo. A fin de ser lo más objetivos posible, definimos evaluación como "la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores" (Siliceo, 1973 P. 105).

La evaluación que se haga es tanto para el proceso de la capacitación como para el desempeño de los participantes.

Determinar la efectividad de un programa de capacitación no significa nada si no sabemos qué esperamos lograr. Por ello, la evaluación nos proporcionará información sobre cuatro aspectos básicos:

- La calidad de la planeación, la organización y el desarrollo de los cursos.
- El cumplimiento de expectativas de los participantes y su opinión acerca de los eventos.
- El grado de conocimientos adquiridos, el incremento en el nivel de habilidades y/o la generación de cambios de conducta y de actitudes.
- Los resultados tangibles del programa en cuanto a la relación costo-beneficio.

Los datos que se obtengan de estos cuatro aspectos constituirán el sistema de retroinformación necesario para realizar los ajustes a los programas.

La evaluación, sin duda alguna, es una tarea ardua, no obstante, debe ser continua; de ahí la importancia de conocer los procedimientos de evaluación. Rodríguez (1991), ha establecido cuatro aspectos a evaluar:

5.5.1 El diseño y organización del evento (diseño administrativo).

El procedimiento para la evaluación del programa de capacitación -- consiste en determinar, desde el punto de vista metodológico y normativo, qué es lo que debió hacerse considerando los elementos que

conforman el diseño y la organización del curso. Así, el evaluador compara lo que debió hacerse contra lo que realmente se hizo, y a esto se le da una calificación (Rodríguez, 1991).

A manera de ejemplo, a continuación se señalan algunos aspectos a considerar:

- a) Diagnóstico de necesidades.
 - Si este diagnóstico fue realizado.
 - Técnicas utilizadas.
- b) Objetivos del curso.
 - Claridad.
 - Relación con las necesidades.
- c) Contenido del curso.
 - Relación con los objetivos.
 - Estructura lógica.
- d) Técnicas de aprendizaje utilizadas.
 - Adecuación a los objetivos.
 - Utilización correcta.
- e) Medición del aprendizaje
 - Confiabilidad de las técnicas de medición.
 - Validez de las mismas.
- f) Materiales
 - Calidad.
 - Oportunos en su entrega.
 - Acierto en su uso.
- g) Aulas.
 - Iluminación.
 - Ventilación.
 - Sonido.
 - Comodidad.
- h) Selección de los participantes.
 - Bien relacionada con el trabajo.

- En respuesta a deficiencias laborales.
- i) Comunicación del evento.
 - A los jefes.
 - A los participantes.

En fin, esta relación de aspectos a evaluar puede ser mayor. Dependerá de la metodología usada como del caso particular del que se trate.

5.5.2 La reacción del grupo y la del trabajador.

Medir la reacción de los participantes en cuanto a actitudes, es conocer el grado en que disfrutaron del programa y presumiendo que el curso fue productivo y motivador.

Por el contrario, si la reacción es de frustración o negativa, se deduce fácilmente el fracaso del curso.

Este aspecto es el que más se ha evaluado. Es relativamente sencillo, pero en muchas ocasiones la técnica que se utiliza no es la correcta, bien sea porque se elaboran preguntas que sugieren la respuesta, o porque se permite al participante contestarlas en igual forma (muy bien, bien, mal) sin reflexionar en cada cuestión.

5.5.3 El grado de aprendizaje.

El aprendizaje puede darse y medirse en cuatro campos: el cognoscitivo, el psicomotor, el actitudinal, y el conductual. Para conseguirlo se puede disponer respectivamente de: pruebas objetivas de conocimientos, pruebas de habilidad, escalas de actitud, y guías de observación de la conducta.

Para que la evaluación del aprendizaje permita verificar si efectiva-

mente se cumplieron los objetivos, deberán realizarse en varias etapas del proceso. Se considera por lo menos tres evaluaciones:

- a) Evaluación inicial o diagnóstica; es la que mide cuantitativa y cualitativamente, los conocimientos y habilidades que poseen los participantes al principio del curso, en relación al tema que va a tratarse, a la experiencia laboral y a las actitudes respecto al mismo. A partir de esta evaluación se establecra el nivel al que deba iniciarse el curso.
- b) Evaluación durante el programa o de ajuste; es la que proporciona al instructor información constante acerca de los logros que van teniéndose para hacer los ajustes necesarios. De esta manera el instructor obtiene información acerca de los conocimientos adquiridos por los participantes y del nivel de ejecución de los mismos.
- c) Evaluación final; es la que permite medir el grado en que se cumplieron los objetivos del curso.

Es importante hacer hincapié en que, a través de estas experiencias, el instructor obtendrá datos para la formulación de cursos futuros.

Como se puede observar, aplicar un examen o evaluación de conocimientos al finalizar el programa del curso no basta para saber el grado de aprendizaje de los participantes. Si no conocemos cuánto sabían antes, no podemos saber cuánto aprendieron.

Desafortunadamente, no existen pruebas objetivas estandarizadas para medir el aprendizaje en cualquiera de sus áreas; en muchos casos tienen que diseñarse a propósito y obtenerse índices de confiabilidad y validez para que se consideren útiles como instrumentos objetivos de medición.

- d) Resultados; la medición de resultados implica conocer -- los resultados específicos posteriores al curso y que -- van a significar una mejoría, un cambio en el puesto -- de trabajo, es decir; ¿ qué grado de motivación hay ?, ¿ las quejas se redujeron ?, ¿ cómo se abatieron los -- costos ?, ¿ en qué aspectos se ahorró ?, etc.

A falta de esta información, la visión de los resultados será parcial y poco objetiva.

Estas son, en términos generales, las cinco etapas que comprende un programa de capacitación; ya que con esta información básica, se está en posibilidad de elaborar un programa determinado.

CAPITULO 6

DESCRIPCION DEL REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL

6.1. DESCRIPCION DE LA INSTITUCION (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, fue un acontecimiento que en su época - cimbró la estructura económica y política del país.

Administrar la industria recién expropiada representó un reto para el país. Obreros, técnicos y administradores mexicanos que antes servían a las empresas extranjeras, agruparon sus esfuerzos, conocimientos y experiencias en Petróleos Mexicanos (PEMEX), para apoyar la decisión del General Lázaro Cárdenas.

En 1965 el Licenciado Jesús Reyes Heróles, en funciones de Director General de PEMEX, presentó una iniciativa al ejecutivo federal, proponiendo la creación de un organismo que apoyara a Petróleos Mexicanos en la solución de sus problemas técnicos y humanos. Esta propuesta dió como resultado que el 23 de agosto de 1965, el Licenciado Gustavo Días Ordaz expidiera el decreto presidencial que funda al Instituto Mexicano del Petróleo (IMP), como un organismo

descentralizado, de interés público, con carácter preponderantemente técnico, educativo y cultural, con personalidad jurídica y patrimonio propios.

En su artículo 22. el decreto establece que el IMP tendría por objeto:

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

- 1) Geología y Geofísica.
- 2) Ingeniería petrolera, estudios de transporte y distribución de hidrocarburos, así como de problemas de econo

mía petrolera.

- 3) Química, refinación y petroquímica.
- 4) Manejo y adaptación (diseño) de equipo mecánico, electrónico y maquinaria.
- 5) Estudio y adaptación de tecnología.
- 6) Electrónica aplicada a las industrias petrolera, petroquímica básica, derivada y química.
- 7) Seguridad industrial.
- 8) Capacitación para la organización y administración industrial.

Para asegurar compromisos hacia PEMEX, al mismo tiempo que su vinculación con los sectores académico y de investigación la integración de su consejo directivo quedó especificada por nueve miembros: cinco de ellos por PEMEX, uno por la Universidad Nacional Autónoma de México, uno por el Instituto Politécnico Nacional, uno por el Instituto Nacional de Investigaciones Científicas y uno por el consejo de recursos naturales no renovables.

En febrero de 1974 se emitió un nuevo decreto que amplió los objetivos del IMP, con el fin de que su tarea se orientara y dedicara también a, entre otros:

- El desarrollo de nuevas tecnologías de proceso.
- La realización de estudios técnicos y económicos.

- La ejecución de proyectos de nuevas instalaciones industriales.
- La prestación de servicios de carácter tecnológico.
- 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.

A partir de diciembre de 1988 y atendiendo la política y directrices del honorable consejo directivo, la actual dirección del instituto ha establecido los siguientes lineamientos:

- Encauzar los esfuerzos institucionales y proyectos prioritarios y esenciales que propicien la modernización de la industria petrolera nacional.
- Intensificar la función de investigación del instituto y aprovechar la capacidad nacional existente en el área, mediante programas de interés petrolero, así como establecer (convenio o concertaciones) con centros del exterior de reconocido prestigio.
- Incrementar la calidad y disminuir los costos y tiempos de los servicios tecnológicos que se presta a PEMEX y

a otras entidades.

- Lograr los más avanzados conocimientos y la más alta calificación laboral de todos los empleados de la institución.
- Reducir el tamaño de las áreas administrativas, así como perfeccionar y modernizar el cuerpo directivo.
- Impulsar la comercialización en los ámbitos nacional e internacional, de sus tecnologías y patentes, ya sea en forma directa o mediante los mecanismos empresariales adecuados para una mayor agilidad de estos propósitos.
- Incorporar sistemáticamente el análisis financiero, de rentabilidad, de riesgo y de costo para los programas que se realicen.
- Establecer un sistema permanente de evaluación, certificación de calidad, de programación y costos de todos los proyectos, con el fin de cuidar el rendimiento financiero óptimo de la institución.

6.1.1. ESTRUCTURA ORGANICA DEL I.M.P.

El Instituto Mexicano del Petróleo está integrado por los siguientes órganos principales:

- UN CONSEJO DIRECTIVO
- UNA DIRECCION GENERAL
- UNA COMISION DE COORDINACION Y CONSULTA
- UNA CONTRALORIA INTERNA
- UNA COORDINACION DE PROGRAMACION, ORGANIZACION Y PRESUPUESTO.
- UNA GERENCIA DE DIVULGACION Y RELACIONES PUBLICAS.
- SIETE SUBDIRECCIONES GENERALES
- CATORCE SUBDIRECCIONES DE RAMA
- SIETE GERENCIAS DE ZONAS, CON SEDE EN: Monterrey, Nuevo Leon, (Zona Norte); Tampico, Tamps. (Zona Noreste); - Coatzacoalcos, Ver. (Zona Sur); Villahermosa, Tab. (Zona Sureste); Guadalajara, Jal. (Zona Occidente); Cd. del Carmen, Camp. (Zona Marina); y Pachuca, Hgo. (Zona Centro)

El Consejo Directivo, la Dirección General y las Subdirecciones Generales constituyen los órganos de Dirección Superior del Organismo, con sede en el Distrito Federal. De conformidad con las diversas actividades y el momento histórico que vive nuestro país, la estructura básica del IMP está constituida como se mencionó anterior-

mente por una Dirección General y siete Subdirecciones Generales, cada una con funciones bien definidas:

6.1.1.2. SUBDIRECCION GENERAL DE TECNOLOGIA DE EXPLORACION Y EXPLOTACION

Las actividades y funciones de esta Subdirección están acordes, en su mayor parte, a los requerimientos de la Subdirección de Producción Primaria de Petróleos Mexicanos, y que consisten en: lograr que la investigación, el desarrollo científico y tecnológico y la adaptación de nuevas técnicas, así como los servicios que se proporcionan sean eficientes, de alta calidad y de aplicación oportuna en la exploración petrolera.

Contribuir a la solución de problemas relacionados con la explotación de los hidrocarburos en la industria petrolera, tanto en el aspecto teórico como el experimental, mediante la investigación y el desarrollo tecnológico de procesos y productos, así como de servicios, que permitan disponer de una tecnología propia y adecuada.

6.1.1.3. SUBDIRECCION GENERAL DE TECNOLOGIA DE TRANSFORMACION INDUSTRIAL

Los objetivos generales de esta Subdirección son: conocer con precisión las bases científicas de los procesos existentes e intervenir en el desarrollo de nuevos procesos, mediante el dominio de aque--

los aspectos de las ciencias básicas que desempeñan un papel relevante en materia de tecnologías de la industria petrolera, como el - de las tecnologías necesarias para el desarrollo de energéticos alter nos.

6.1.1.4. SUBDIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y
DESARROLLO PROFESIONAL

Objetivos Generales:

Elevar los conocimientos teóricos y las habilidades prácticas de los trabajadores de la industria petrolera, para procurar una óptima - utilización de los recursos e incrementar la eficiencia en el desarro llo de las actividades productivas; atendiendo a la necesidad de - mantener una constante superación en la formación de los recursos humanos, para que éstos puedan adaptarse a los dinámicos cambios de la ciencia y de la tecnología; así como propiciar un cambio de ac titudes y conducta en función de los objetivos individuales, institu cionales y sociales.

Participar en el desarrollo del personal profesional de las industrias petrolera, petroquímica y química, incrementando los conocimientos y mejorando sus aptitudes y actitudes, a fin de lograr incrementar la productividad y la eficacia, aumentar la seguridad, perfeccionar la administración, propiciar la innovación tecnológica, estimular la -

investigación y la formación de investigadores, difundir los avances tecnológicos y fomentar la cultura.

6.1.1.5 SUBDIRECCION GENERAL DE INGENIERIA DE
PROYECTOS

Objetivos Generales:

Proporcionar a la industria petrolera los servicios de ingeniería que solicite para llevar a cabo sus planes en el campo de las instalaciones de explotación de hidrocarburos, tanto en tierra como en mar.

Llevar a cabo los estudios de factibilidad y la ingeniería básica y de detalle que requieran las instalaciones de plantas de proceso de las industrias petrolera, petroquímica y química en general.

6.1.1.6. SUBDIRECCION GENERAL DE COMERCIALIZACION

Objetivos Generales:

Establecer y mantener una adecuada comunicación, tanto a nivel nacional como internacional, de los logros del instituto, a fin de fomentar la utilización de los procesos, tecnologías y productos desarrollados, así como proporcionar los servicios de asistencia técnica que requieran los usuarios de las tecnologías del Instituto.

Formular, evaluar y actualizar los planes de desarrollo de las industrias petrolera y petroquímica básica, mediante los estudios eco

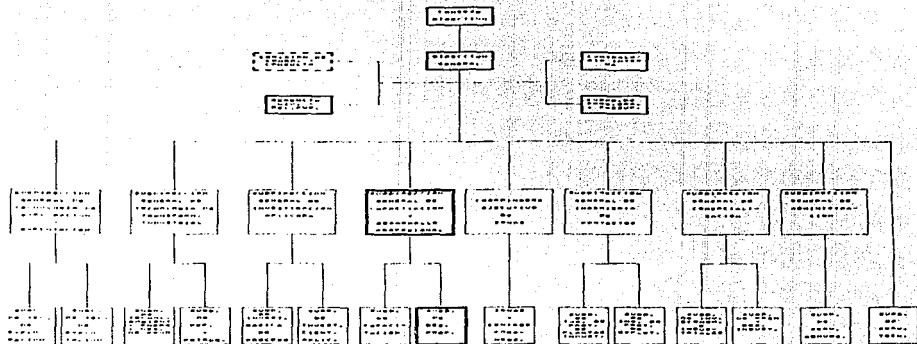
nómicos y de planeación industrial que se requieran.

6.1.1.7. SUBDIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION

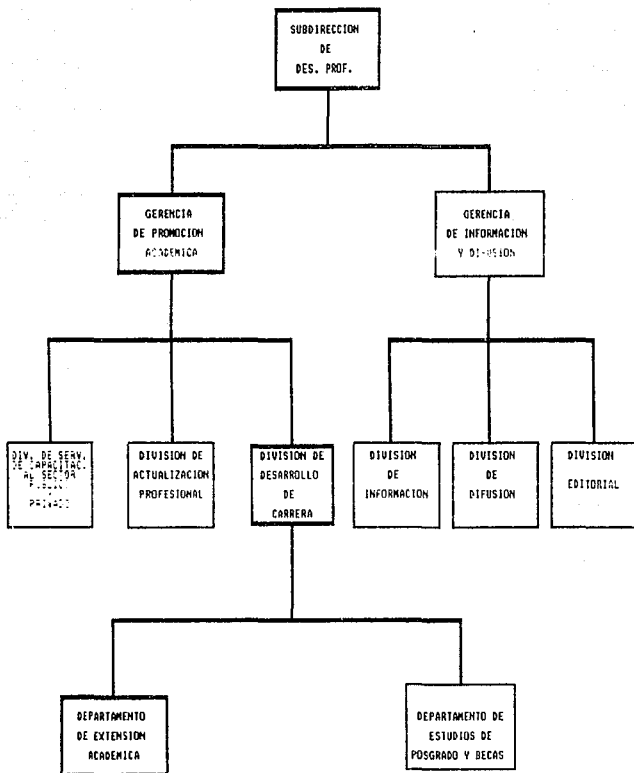
Objetivo General:

Coadyuvar a las diferentes dependencias que constituyen este organismo, a través de la presentación eficaz de los servicios y del eficiente aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros, a fin de contribuir a la consecución de los objetivos generales del I.M.P.

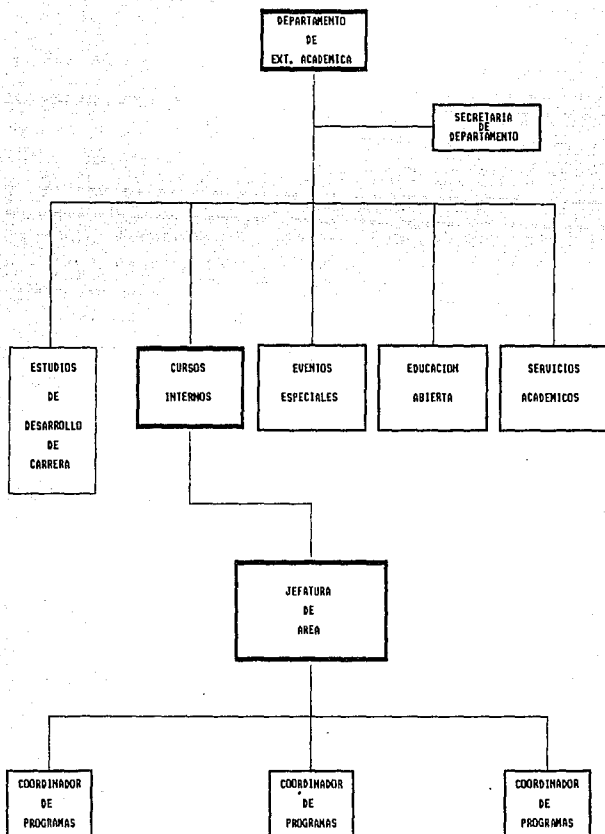
ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PETROLIO



SUBDIRECCION DE DESARROLLO PROFESIONAL



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



6.2. ELEMENTOS QUE JUSTIFICAN LA PARTICIPACION DEL PSICOLOGO EN EL SISTEMA DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL EN EL I.M.P.

El Instituto Mexicano del Petróleo es una Institución dedicada a desarrollar investigaciones que generen tecnología avanzada y conocimientos actualizados en diversas áreas de la ciencia. Para desarrollar estas actividades, requiere del trabajo de múltiples profesionistas, entre los cuales se encuentra el psicólogo. En el campo de la psicología, el instituto se ha preocupado por instrumentar metodologías que le permitan seleccionar al personal más adecuado a los puestos y áreas de la empresa, así como establecer los mecanismos que faciliten su proceso de integración y adaptación. Por otra parte, la institución se ha preocupado por crear un ambiente de trabajo agradable, propicio para el desarrollo humano y el mejoramiento económico de su personal.

El psicólogo, como especialista del comportamiento humano, contribuye en gran medida en las diversas actividades propias del sistema de administración y desarrollo de personal, entre las cuales se encuentran las siguientes: (Ver cuadro 5).

6.2.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

El psicólogo en el área de reclutamiento y selección de personal, efectúa una identificación de las características conductuales idóneas para cubrir una vacante. La investigación psicológica ayuda a la realización del reclutamiento, pues da a conocer las satisfacciones que los individuos desean en su trabajo y las cualidades que la institución busca en ellos. Cabe mencionar que el proceso de reclutamiento se inicia cuando se empieza la búsqueda de candidatos para llenar las vacantes, y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual se obtienen posteriormente el nuevo o nuevos trabajadores.

CUADRO 5

**SISTEMA DE ADMINISTRACION Y
DESARROLLO DE PERSONAL**

SUBSISTEMA DE EMPLEO	SUBSISTEMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO	SUBSISTEMA DE REMUNERACIONES	SUBSISTEMA DE PRESTACIONES Y SERVICIOS
<ul style="list-style-type: none"> - RECLUTAMIENTO - SELECCION - VALUACION DE PUESTOS - DISENO Y ANALISIS DE PUESTOS 	<ul style="list-style-type: none"> - INDUCCION - INVESTIGACION - CAPACITACION - DESARROLLO 	<ul style="list-style-type: none"> - NOMINA DE PAGO - TRAMITES DE PERSONAL - FORMULACION LABORAL - REGISTRO 	<ul style="list-style-type: none"> - PRESTACIONES AL PERSONAL - SERVICIOS SOCIALES - DEPORTE Y RECREACION - GUARDERIA - BIBLIOTECA - PREMIOS, ESTIMULOS Y RECOMPENSAS - SEGURIDAD SOCIAL - PRESTACIONES ISSSTE
<p>FUNCIONES DONDE PARTICIPA EL PSICOLOGO EN EL I.M.P.</p>		<p>FUNCIONES DONDE NO HAY PARTICIPACION DEL PSICOLOGO EN EL I.M.P.</p>	

La selección del candidato a ingresar, consiste en comparar el perfil del trabajador (conocimientos, experiencia, habilidades y actitudes) con los requerimientos del puesto. Para lograr esta comparación, el psicólogo utiliza varios instrumentos como son las pruebas psicológicas (de conocimiento, habilidades, intereses y personalidad), según sea el puesto, nivel o categoría en que se pretende contratar a un trabajador. Además de esto, se realiza una investigación socio-económica, un examen médico general, un examen de conocimientos generales y una evaluación curricular, que sirven de base para la contratación de la persona.

6.2.2. INDUCCION DE PERSONAL

La actividad que el psicólogo realiza en materia de inducción de personal, consiste básicamente en llevar a cabo un "Programa de Orientación" (también llamado Programa de Inducción) que sirve para familiarizar a los empleados con la organización, sus objetivos, políticas, funciones, actividades específicas de la Subdirección o área de trabajo donde prestará sus servicios, de que prestaciones y servicios goza, etc.

Este programa de orientación permite que las personas aprendan sus funciones más rápidamente, controlen sus niveles de ansiedad por encontrarse ante una situación novedosa, y logren con ello la concentración en la labor de aprender las nuevas tareas que les esperan.

Por otra lado, este programa logra significativamente su objetivo porque consigue acelerar la integración y socialización de los nuevos empleados a la empresa. La socialización es el proceso por el cual un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y conocimientos de una institución.

6.2.3. VALUACION DE PUESTOS

Otra de las actividades que realiza el psicólogo es la valuación de puestos, cuya finalidad es proporcionar bases sistemáticas y objetivas para determinar el valor relativo de los diferentes trabajos y así establecer un sistema de salarios racional.

La valuación de puestos permite establecer, desde un principio y en forma segura, la importancia que tiene el puesto dentro de la organización estableciendo el grado de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo para desarrollarlo y así poder realizar una justa comparación del puesto con los demás existentes en la organización.

6.2.4. DISEÑO Y ANALISIS DE PUESTOS

Dado que los puestos constituyen el vínculo más significativo entre los individuos y la organización, se requiere que este diseño y análisis contemple elementos conductuales, organizativos y ambientales, que han de especificarse en cada caso. El análisis de puestos -- consiste en hacer una descripción pormenorizada de las tareas que consta un puesto, determinar la relación de un trabajo con otros y averiguar el conocimiento, destrezas, habilidades y aptitudes necesarias para que el trabajador realice debidamente su labor.

El psicólogo realiza esta actividad analizando y validando el perfil del puesto con la persona tomando en cuenta para ello los aspectos conductuales y administrativos para tal efecto.

6.2.5. INVESTIGACION DEL FACTOR HUMANO EN LA ORGANIZACION.

Como investigador, el psicólogo cumple con uno de los tres enfoques para abordar la psicología (expuestos en el primer capítulo);

es decir, como modo científico de conocimiento en el proceso de investigación psicológica, se vale de medios tanto teórico-metodológicos (conceptos, categorías, hipótesis, leyes, teorías) como técnicos (instrumentos, aparatos), vinculados ambos a una práctica científica (observaciones sistematizadas, mediciones, etc.), con el fin de alcanzar un conocimiento cada vez más profundo y completo de la realidad objeto de estudio.

Este conocimiento psicológico se aplica al desarrollo de proyectos a través de los cuales se mejoran las condiciones generales del trabajador y la organización. Por esto, la actividad de investigación se clasifica en áreas de trabajo tales como: el desarrollo de carrera -- del trabajador y los directivos, el comportamiento organizacional, la educación, el diseño de sistemas y programas enfocados a la capacitación y actualización profesional, la salud en el trabajo, la capacitación y el desarrollo profesional, la calidad de vida en el trabajo, las relaciones humanas entre compañeros y sus jefes, y finalmente el desarrollo organizacional, entre otros.

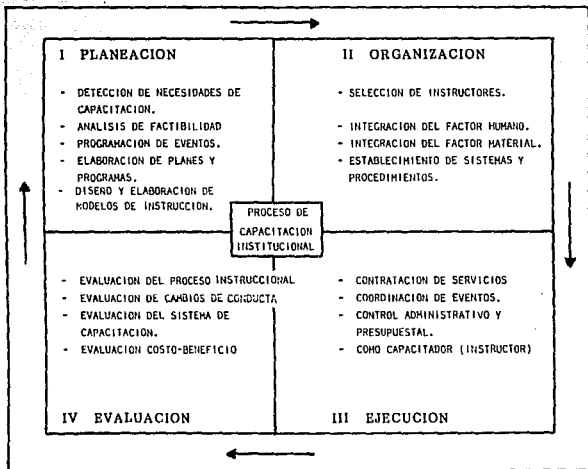
Como podemos observar, en materia de investigación el psicólogo -- tiene un amplio campo de posibilidades a desarrollar y, podríamos decir en terminos generales, que lo básico en estas áreas consiste en realizar una optimización del factor humano, los recursos materiales, los recursos financieros, y mejorar las condiciones de funcionamiento de la institución.

6.2.6. CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

Con relación al proceso de capacitación institucional (objetivo principal del presente trabajo) el I.M.P., requiere de la participación del psicólogo (véase cuadro Núm. 6), y considerando que la capacitación se encamina hacia la modificación de conductas en los individuos para el logro de los objetivos de la organización, es nece

CUADRO 6

ACTIVIDADES EN LAS QUE INTERVIENE EL PSICOLOGO EN EL
 PROCESO DE CAPACITACION INSTITUCIONAL I.M.P.



sario que el psicólogo vincule sus actividades con los principios y funciones de la administración.

El proceso de la capacitación tiene cuatro etapas que son: Planeación, Organización, Ejecución y Evaluación (Pinto, 1990).

6.2.6.1. PRIMERA ETAPA: PLANEACION

En la primer etapa, denominada Planeación, se pretende decidir -- con anticipación qué se va hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo; implica prever y seleccionar los cursos de acción a seguir en el futuro.

Las actividades del psicólogo, enmarcadas en esta etapa, comprenden las siguientes:

6.2.6.1.1.

DISEÑO, ELABORACION Y APLICACION DE INSTRUMENTOS PARA LA DNC

Una necesidad implica la carencia de algo; si nos referimos a una necesidad de capacitación, estamos hablando de una carencia o deficiencia que puede satisfacerse o cubrirse mediante la capacitación.

Como lo señalamos en el capítulo cinco, la DNC es un procedimiento que nos permite identificar las discrepancias entre los conocimientos, habilidades y actitudes que posee un trabajador, con relación a los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere el puesto.

El psicólogo, a través de un análisis sistemático, se encarga de diseñar y elaborar instrumentos para la detección de necesidades de capacitación.

Las áreas a las que dirige su estudio son la cognoscitiva (conocimientos), la psicomotriz (habilidades) y la afectiva (actitudes), que permiten al trabajador realizar un sinúmero de actividades encaminadas al correcto desempeño de un puesto.

6.2.6.1.2.

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE LA REALIZACIÓN DE LOS CURSOS

En relación a la DNC, el Instituto Mexicano del Petróleo posee un formato que diseñamos y elaboramos (véase anexo 1) con la finalidad de determinar que se trata de una necesidad real de trabajo, y que es prioritaria para el buen desempeño del mismo. Además de considerar que se cuenta con los elementos humanos, materiales y técnicos para llevar a cabo un curso.

Ahora bien, para realizar un "Análisis de Factibilidad" (El cual - describimos ampliamente en el anexo 2), se toma en consideración en primer instancia, la relación que tenga el evento con el trabajo del área solicitante. Posteriormente, se observa qué prioridad tiene, el horario solicitado y la fecha en la que se solicita. Este último criterio tiene la finalidad de observar un período mínimo de quince días aproximadamente, para la organización del curso, cuyo expositor sea nacional; y de mes y medio a dos meses mínimo, en el caso de requerirse un instructor extranjero. De esta forma, - consideramos que el "Análisis de Factibilidad" nos permite contar con todos los datos que coadyuvan a organizar un evento y tener la certeza que es una necesidad real y prioritaria.

6.2.6.1.3.

PROGRAMACION DE EVENTOS

Con base en los datos del "Análisis de Factibilidad", se procede a conformar el Programa Anual de Capacitación, asignando a cada evento la fecha, horario, instructor y lugar reservado para su rea

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

lización.

Cabe mencionar que el envío de formatos de la DNC se realiza aproximadamente en el mes de octubre, y las fechas límites de recepción de los mismos, devueltos con toda la información requerida, es en el mes de noviembre-diciembre. De esta manera contamos con el tiempo suficiente para realizar dicho análisis y todos los elementos ya señalados, para iniciar el programa en la segunda quincena de enero del año siguiente.

En el caso de cursos fuera de programa, se toma como base lo indicado en términos del tiempo mínimo para organizar un evento determinado; en primer instancia, sometiendo a evaluación los datos señalados en los formatos que conforman este análisis.

6.2.6.1.4.

ELABORACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION

En la administración de la capacitación, el psicólogo tiene la posibilidad de incidir directamente en la elaboración de los planes y programas educativos. Elaborar un plan supone haber determinado las necesidades existentes que éste cubrirá, ya que de otra manera se puede caer en el riesgo de capacitar por capacitar.

Un plan es el "documento que contiene los lineamientos y procedimientos a seguir en materia de capacitación y adiestramiento, respecto de cada centro de trabajo, y que supone una ordenación general de actividades, para presentar una visión integral de los programas que los componen" (UCECA, 1981, P. 20 y 21). Elaborar un plan requiere, asimismo, enunciar los objetivos generales que persigue, el presupuesto necesario para su instrumentación y establecer los criterios con los que se efectuará la evaluación posterior.

Un plan esta integrado por programas, los cuales, según el tipo - de organización, pueden establecerse por áreas comunes de trabajo (departamentos, divisiones, gerencias, etc.) o por puestos. Un programa (cuyo concepto se describió ampliamente en el capítulo cinco) esta compuesto por una relación de cursos ordenados cronológicamente (Anexo 5).

El psicólogo participa en la estructuración del plan de un modo metodológico y formula los objetivos de cada uno de los programas de manera conductual.

En nuestro caso, el trabajo que hemos desarrollado ha consistido, en primera instancia, en la definición clara y objetiva de los programas que conforman el plan general de capacitación, y dentro - de éste, el establecimiento de normas y criterios que sirvan como base para su desarrollo .

Por otro lado, hemos aportado, de manera conjunta con nuestra visión de control técnico administrativo, un Manual de procedimientos de capacitación y desarrollo para el personal del Instituto Mexicano del Petróleo (Véase anexo 1); además de ello, se ha logrado crear una imagen propia del "Area de Cursos Internos", a través de la que se ha identificado a la capacitación como un elemento clave en el desarrollo del I.M.P, no sólo como organización, sino como un lugar en el que el trabajador puede superarse de manera académica, social y personal. Se ha rescatado, asimismo, el valor de la capacitación, considerándola no como un gasto, sino como una inversión que beneficia al trabajador, a la organización y al país en general.

6.2.6.1.5.

DISEÑO Y ELABORACION DE MODELOS DE INSTRUCCION

En este rubro, las actividades del psicólogo están encaminadas a -

diseñar y elaborar manuales de instrucción y material didáctico, -- así como llevar a cabo el análisis de lo que se va a enseñar (contenidos de aprendizaje). La tarea fundamental del psicólogo -- consiste en definir de forma clara y objetiva, cuáles son los objetivos por cumplir con un determinado manual de instrucción, a través de qué métodos de enseñanza se puede lograr y con qué re cursos lo conseguirá. Todo esto, con la finalidad de tener un sólido apoyo y hacer cada vez más eficiente el proceso de enseñanza-aprendizaje.

6.2.6.2. SEGUNDA ETAPA: ORGANIZACION

La segunda etapa del proceso administrativo de la capacitación es la organización, y consiste básicamente en el "Agrupamiento de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes a través de - unidades administrativas, definiendo las relaciones jerárquicas entre ejecutivos y estableciendo las comunicaciones en los sentidos - vertical y horizontal, dentro de esas unidades" (Laris, 1977 - p. 51). Esto implica establecer una estructura intencional de fun - ciones que las personas de una organización deben desempeñar. - La etapa de organización, en el proceso de la capacitación respon - de al cómo se va a hacer y con qué hacerlo. La organización - es, como quien dice, el puente entre la planeación y la realización o ejecución.

Las actividades que el psicólogo realiza en esta etapa son las que a continuación describimos.

6.2.6.2.1.

SELECCION DE INSTRUCTORES

En el ámbito del reclutamiento y selección de instructores, el psicólogo en el I.M.P. ha desarrollado un modelo de entrevista conductual, considerando que la entrevista es en parte conducta ver - bal, es aquí donde el lenguaje es el medio fundamental para obtener información que nos permita establecer qué tan capacitado está un profesionalista de una disciplina determinada para transmitir sus conocimientos. Es así que se solicita al candidato a instructor datos referentes sobre aspectos cognoscitivos, psicomotrices y afec - tivos en el proceso de enseñanza-aprendizaje (forma de trabajo, - técnicas de instrucción, manejo de grupo, materiales de apoyo y - didáctico, transferencia de conocimiento, manejo de los temas, -- etc.). Para corroborar todo esto, se le pide al candidato su cur - riculum vitae y que efectue una simulación de impartición del cur

so en cuestión. En caso de cubrir de manera satisfactoria lo que se requiere, se le solicita nos proporcione algún trabajo que haya desarrollado, para analizar las características del mismo (véase capítulo cinco lo referente al procedimiento para el diseño de cursos de capacitación). Una vez satisfecho este requisito, se procede a integrarlo al banco de instructores y realizar su contratación, previa cita, si fuese pertinente, con los solicitantes del curso en --
cuestión.

6.2.6.2.2.

INTEGRACION DEL FACTOR HUMANO

El psicólogo, en esta segunda etapa del proceso de capacitación, realiza la integración de los elementos humanos, necesarios para lograr los objetivos planteados en el plan general de capacitación.

Si consideramos que la administración del proceso de capacitación es una función especializada, técnica y humana, que requiere de diagnóstico, diseño, estrategias y sobre todo de capacidad para generar el cambio conductual en los individuos y el cambio organizacional; entonces requerirá de personal altamente calificado. Dependiendo de la magnitud de la empresa y de la amplitud y alcance del plan de capacitación, así será la necesidad de incorporar a las personas adecuadas a los puestos requeridos (coordinadores, analistas, instructores, auxiliares, secretarias, etc.) y diseñados para sacar adelante los planes y programas definidos en la etapa de planeación

6.2.6.2.3.

INTEGRACION DEL FACTOR MATERIAL

También es de suma importancia que el psicólogo contemple, dentro de la administración de la capacitación, la integración de los recursos materiales necesarios para su ejecución.

La capacitación requiere de espacios físicos y equipamiento, lo cual debe considerarse desde el inicio, para evitar problemas tales como: la carencia de espacios para oficinas, aulas, salas de proyección, rotafolios, proyectores (de cine, cuerpos opacos, transparencias y acetatos), circuito cerrado de T.V., magna-byte, grabadoras, pantallas, simuladores, y en general, de los insumos materiales mínimos necesarios, que ofrezcan las condiciones para conformar las situaciones óptimas del proceso enseñanza-aprendizaje y se produzcan los cambios de conducta esperados.

6.2.6.2.4.

ESTABLECIMIENTO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

No menos importante, en la etapa de organización es el establecimiento de los sistemas y procedimientos que canalizan adecuadamente los insumos que absorbe el sistema de capacitación. Por ello, el psicólogo también contempla esta actividad en su quehacer.

La segunda etapa del proceso de capacitación, es decir la organización, implica un sistema administrativo, que consiste principalmente en proyectar y mantener las funciones, en sistemas y procedimientos. El área de capacitación interna del I.M.P. funciona con base en sistemas y procedimientos propios, establecidos a la medida de nuestras necesidades de trabajo y acordes con la institución, cuyas formas y procedimientos de trabajo están sistematizados en el manual de procedimientos de capacitación y desarrollo.

6.2.6.3. TERCERA ETAPA: EJECUCION

Siguiendo con algunas de las actividades administrativas en las que el psicólogo incide, mencionaremos los apartados siguientes que están comprendidos en la tercera fase del proceso de la capacitación, es decir, la ejecución.

"La ejecución es la puesta en marcha del sistema de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado (interno y externo) en la realización de los eventos, así como la puesta en marcha de los instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo que se está haciendo se haga según lo planeado". (Pinto, 1990, P.52).

La ejecución esta integrada por las siguientes actividades:

6.2.6.3.1.

CONTRATACION DE SERVICIOS

Una vez que se tiene integrado el programa anual de capacitación por cada subdirección, se procede a trabajar en los detalles propios del curso, haciendo contacto con los solicitantes del evento y el instructor que se haya asignado, para determinar de manera conjunta las necesidades del cliente o usuario, evitando así que el contenido y objetivos del curso se desvíen de lo que se necesita realmente, y prever la adquisición de materiales didácticos. Una vez seleccionado el instructor, por parte del usuario del curso, se procede a su contratación.

En algunos casos, también se recurre a la contratación de otro agente auxiliar para la impartición del curso (material fílmico inexistente, traducción simultánea, etc.).

En esta área, el psicólogo participa como coordinador de relaciones interpersonales, ya que es a través de él que se establece el contacto y las entrevistas entre el instructor y el solicitante del curso, para delimitar en forma clara el contenido y el objetivo del curso a desarrollar.

6.2.6.3.2.

COORDINACION DE EVENTOS

En esta actividad de coordinación de eventos, el psicólogo incide de manera netamente administrativa, aunque es una tarea que demanda mayor urgencia, más tiempo y mayor esfuerzo, siendo muy desgastadora.

En la coordinación de eventos requiere sincronizar ordenadamente los esfuerzos, y abarca desde los preparativos previos como son: la confirmación de instructores y participantes, la asistencia de servicios antes, durante y después del curso, el ordenamiento de recesos de café, reproducción y entrega de apuntes o manuales, elaboración de constancia y, en general, todas las actividades de supervisión.

Al realizar estas acciones, es conveniente que el coordinador de un evento tenga consigo una lista con los detalles que no debe olvidar, para evitar situaciones imprevistas.

6.2.6.3.3.

CONTROL ADMINISTRATIVO Y PRESUPUESTAL

En la etapa de ejecución es donde se enfatiza más el control, ya que es aquí donde se pone en acción toda la dinámica del proceso.

En esta actividad se utilizan los formatos para registrar al personal capacitado y por capacitar, listas de verificación, listas de -

asistencia, cuestionarios para la evaluación del impacto o reacción, formatos para registro del ejercicio presupuestal, control de fotocopiado, control de materiales y equipo didáctico, hojas de supervisión y, en general, todos los mecanismos que hacen la eficiencia en el trabajo.

El psicólogo interviene en esta actividad tal y como se presenta, pero sin la dimensión psicológica propiamente dicha.

6.2.6.3.4.

EL PSICOLOGO COMO CAPACITADOR

Como lo señalamos en el capítulo tres, el psicólogo también funge como instructor, cuya misión es determinar y ordenar los contenidos del curso, seleccionar las experiencias de aprendizaje, las técnicas y los recursos didácticos, disponer las condiciones físicas, administrativas y personales en las que se desarrollará la capacitación en función de los comportamientos que se esperan del capacitando y que constituyen los objetivos del curso. Así pues, el papel del psicólogo es también transmitir los conocimientos, evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje y analizar los diferentes problemas de relaciones interpersonales, laborales y sociales que el trabajador enfrenta, y proporcionar aquellas estrategias tendientes a solucionarlos. Además, tiene la posibilidad de orientar a -- grupos y áreas específicas de trabajo, sobre las diferentes maneras de mejorar las relaciones humanas de los trabajadores entre sí y con sus jefes respectivos.

6.2.6.4. CUARTA ETAPA: EVALUACION

La cuarta y última etapa del proceso administrativo de la capacitación es la evaluación, cuyas actividades están orientadas a la medición y ponderación del:

- a) Proceso enseñanza-aprendizaje (evaluación del proceso instruccional o microevaluación).
- b) Grado en que el trabajador incorpora a su persona conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas para transferir la capacitación al trabajo (Evaluación de cambios de conducta).
- c) Sistema empleado de la capacitación que se refiere a la evaluación total de la función en su planteamiento estructural, metodológico y sistémico (evaluación del sistema de capacitación o macroevaluación).
- d) Impacto que el programa de capacitación tiene en la productividad, medido por indicadores, índices, parámetros y apreciaciones fundamentadas en las distintas áreas de la institución en que haya tenido efecto (evaluación de resultados o costo-beneficio).

Podríamos decir, en términos generales, que la evaluación implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado.

En esta cuarta etapa, las actividades que el psicólogo realiza comprenden las que a continuación describimos:

6.2.6.4.1.

EVALUACION DEL PROCESO INSTRUCCIONAL

Se le conoce también como microevaluación o evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje. Esta evaluación se realiza a través -

de instrumentos adecuados, como son: las pruebas informales, las observaciones y el interrogatorio; con la finalidad de ver el avance logrado y sus circunstancias, que nos permitan juzgar y controlar el avance del proceso de instrucción y hacer ajustes en los planes de sesión para cada caso en particular.

Esta actividad la realiza directamente el instructor, con la supervisión estrecha del psicólogo, quien posee la preparación psicopedagógica y puede asesorar al instructor para un mejor desempeño de su función con respecto al rubro de evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje.

Con esta medición, el capacitador (instructor) y el psicólogo -- (coordinador) comprueban que el capacitando (participante del curso) "sabe" y/o "puede" y en que medida adquirió los conocimientos, habilidades y actitudes motivo del curso.

6.2.6.4.2.

EVALUACION DE CAMBIOS DE CONDUCTA

La detección de necesidades de capacitación nos arroja en primera instancia, los objetivos de los programas que posteriormente, con la colaboración de los instructores y del psicólogo (coordinador) se pulen. Por lo tanto, la naturaleza de los objetivos es la base de los contenidos del programa, y su finalidad se puede encuadrar dentro de las tres áreas o dominios del aprendizaje: psicomotor, cognoscitivo y afectivo.

La finalidad de los objetivos instruccionales se subordina a los objetivos generales del plan y los programas, que a su vez tienen su origen en la DNC, que van orientados a resolver problemas o satisfacer necesidades específicas.

La acciones que emprenden (cursos), o la naturaleza del progra-

ma, queda comprendido y sintetizado en tres finalidades:

- a) Desarrollar habilidades y destrezas de carácter físico, manual o práctico (dominio psicomotor).
- b) Incrementar conocimientos, proporcionar información, fundamentos, datos o elementos de carácter intelectual, mental o técnico (dominio cognoscitivo).
- c) Modificar actitudes, propiciar identificación, colaboración y trabajo en grupo, buscando mejorar la comunicación, - la motivación, las relaciones humanas y en general el ambiente o clima organizacional (dominio afectivo).

La evaluación de cambios de conducta la realiza el psicólogo, después de terminado el programa, a través de cuestionarios que miden el impacto de la capacitación en el trabajo, con objeto de ver la transferencia de conocimientos, habilidades y actitudes, adquiridas durante la capacitación, al puesto o área de trabajo.

6.2.6.4.3.

EVALUACION DEL SISTEMA DE CAPACITACION

A la evaluación del sistema de capacitación también se le conoce como macroevaluación. Esta evaluación se orienta a la metodología, técnicas, instrumentos y recursos en general, de la misma administración del sistema en su totalidad.

Debe evaluarse, cuestionarse y ajustarse las estructuras, funciones, procedimientos, instrumentos, métodos y recursos que conforman el sistema de la capacitación; todo ello, para incorporar los - cambios que lo hagan más eficiente y más eficaz.

El psicólogo, a través de sus conocimientos y habilidades sobre di

seño y elaboración de instrumentos de evaluación, así como del manejo de técnicas y procedimientos para la investigación, realiza de manera constante una evaluación del sistema de capacitación, con miras a lograr una mejora continua del mismo.

6.2.6.4.4.

EVALUACION COSTO-BENEFICIO

Medir los resultados requiere haber realizado técnicamente todo el proceso. Para conocer la relación costo-beneficio del sistema, es necesario establecer con precisión la magnitud de los problemas y cómo afectan al trabajo. Esto requiere del establecimiento de estándares, medidas o indicadores, si es que no existen, y disponer de datos estadísticos o parámetros para hacer comparaciones posteriores, y diferenciar qué beneficios son producto de la capacitación y cuáles son resultado de acciones distintas, con el objeto de conocer su rentabilidad.

El psicólogo, en esta actividad proporciona las bases para conocer la relación entre los costos y los beneficios de los cursos de capacitación, teniendo por un lado registros de análisis sobre: gastos de instrucción, sueldos del personal del área de cursos internos, impresión de materiales, compra de libros, costos directos, también: nómina de capacitandos durante el evento, etc.

Por otro lado, se observa la aplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas al desempeño del trabajo, lo cual puede repercutir en: la disminución de accidentes de trabajo, la disminución de inasistencias e impuntualidad, un mejoramiento del ambiente de trabajo, la disminución de costos de producción, la cantidad y la calidad de la producción y los servicios, la disminución de desperdicios, etc.

Estas repercusiones no se dan de manera inmediata, por lo que se sugiere llevar a cabo un seguimiento más estrecho para conocer a ciencia cierta cual ha sido el impacto de la capacitación. Desde luego esto no es nada fácil; sin embargo, se debe contemplar; ya que en general, esta evaluación es la que nos indica el grado en que la capacitación repercute en la productividad.

Una vez abordado de que manera el psicólogo participa en el sistema de administración y desarrollo de personal, y concretamente en el proceso de capacitación, pasaremos a describir nuestra trayectoria laboral como psicólogos en el I.M.P. en el apartado siguiente.

6.3. DESCRIPCION DE LA TRAYECTORIA LABORAL

Cuando egresamos de la Licenciatura en psicología, nuestra idea -- acerca del lugar donde trabajaríamos distaba de ser ubicado en el ámbito industrial, debido a que en el plan curricular de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala (lugar donde estudiamos) no se contemplaba una asignatura específica relacionada con la psicología laboral, lo cual no impedía que nos dedicáramos a ello, ya que en el área de psicología educativa se manejan aspectos relacionados con el área industrial.

Sin embargo, esta fue una de las primeras opciones que se nos -- presentó, es así que ingresamos al Instituto Mexicano del Petróleo, en forma inicial como becarios; es decir, sin una relación laboral - explícita entre nosotros y el Instituto, nuestros servicios los desempeñábamos como practicantes de la carrera de psicología y no - como empleados de la Institución.

Por ser el Instituto Mexicano del Petróleo una institución dedicada a la investigación y al desarrollo en materia de tecnología petrolera, considerábamos que el ingreso para profesionistas de áreas distintas a la ingeniería era muy difícil, y entre las profesiones que pensábamos no tenían ninguna relación con las actividades ya señaladas, la psicología era una de ellas, razón por la cual, creíamos que ser contratados como psicólogos no era nada fácil.

Afortunadamente nuestro ingreso fue dentro de un área donde la actividad del psicólogo es fundamental y muchas las posibilidades de desarrollo: esta área es la capacitación interna para el personal del I.M.P.

La situación prevaleciente en esta área a nuestra llegada fue la - que a continuación se describe:

6.3.1. AREA ORGANIZACIONAL

En primer lugar, el personal que la conformaba era un Licenciado en Derecho, contratado como jefe del área, y cinco becarios; de los cuales uno era egresado de la carrera de administración de empresas, dos tenían estudios técnicos en computación y dos egresados de la carrera de psicología (los autores del presente trabajo, y que posteriormente ocupamos la jefatura del área) en virtud de que sólo una persona estaba contratada y su profesión no era muy afin al proceso de capacitación, y que los becarios no asumían una responsabilidad como empleados, las actividades del área carecían de una organización adecuada; todo esto nos permitió avocarnos a trabajar en el desarrollo de un procedimiento que nos permitiera racionalizar nuestro trabajo para desarrollarlo adecuadamente.

En segundo lugar, nos enfocamos a trabajar en la definición de puestos y funciones de trabajo, con el fin de deslindar responsabilidades de cada uno de nosotros y orientado a organizar el trabajo para optimizar el tiempo de realización y la calidad del mismo (Anexo 3).

Otro aspecto fundamental se refiere a la motivación a nuestro jefe y compañeros con respecto a la integración del equipo de trabajo y la solución de problemas, fue así como organizamos un círculo de trabajo que se reunía una vez por semana, donde la idea básica era exponer los problemas laborales y buscar los medios para solucionarlos y posteriormente comentarlos con los directivos para lograr su apoyo y colaboración.

Como resultado del trabajo realizado se consiguió la contratación para tres de nosotros (el administrador y los psicólogos), y asignación de mayores recursos para trabajar en el área, ya que la demanda de capacitación se incrementaba cada vez más.

6.3.2. PROMOCION DEL SERVICIO

Enfocados a promover la capacitación para el personal, buscamos la manera de captar más trabajadores interesados en capacitarse y actualizarse (se tenía la idea que la capacitación sólo servía a la empresa y no al trabajador, considerándola como otro medio de explotación; y que a los trabajadores no les aporta ningún beneficio).

También buscamos la forma de influir en los jefes de las diferentes subdirecciones que representan a todo el personal, cómo modificar su criterio para permitir la asistencia de su personal interesado en capacitarse tanto en cursos relacionados con su actividad laboral - como cursos de otras áreas que fueran igualmente de interés para ellos. Algunos jefes consideraban a la capacitación como un gasto y la asistencia a los cursos como un pretexto de los trabajadores - para abandonar su área de trabajo por que no veían los beneficios que la misma podría aportar a su personal y al desarrollo del trabajo a ellos encomendado.

Conociendo esta idea que gran porcentaje de la población del I.M.P., tenía en relación a la capacitación, planteamos la necesidad de difundir más nuestro trabajo e intentar dar a la capacitación otro - enfoque: por un lado, concientizar al personal sobre la importancia de capacitarse, que la capacitación es un derecho y por lo tanto - había que ejercerlo y luchar para que no se coartara, y por otra parte, concientizar a los jefes que la capacitación es en última instancia responsabilidad de cada uno de nosotros y es la base para el desarrollo y crecimiento de su personal, que a través de ella, - la calidad del trabajo y su realización sería mejor, redundando en el incremento de la productividad, en el desarrollo individual y la generación de tecnología, función básica del I.M.P.

Para enfrentar esta problemática, fue necesario en primera instancia presentar a nuestros jefes inmediatos, un documento de análisis, desarrollado por nuestro grupo de trabajo, donde hacíamos la petición para el apoyo y solución a esa problemática que el área estaba enfrentando, para ello propusimos varias alternativas que afortunadamente fueron aceptadas, y consistieron en lo siguiente ---
(Anexo 3).

- a) Diseño de un cartel alusivo a la capacitación interna con logotipo y leyenda.
- b) Difusión e invitación al personal a participar en los cursos de capacitación a través del circuito cerrado de radio del I.M.P.
- c) Publicación periódica del programa mensual de cursos - por medio de la gaceta de información interna del I.M.P.
- d) Invitación por escrito a todas las jefaturas de división - para que permitieran la asistencia del personal a los cursos de capacitación interna, e invitación a que trabajaran de manera conjunta con nosotros para atender sus programas específicos de capacitación.
- e) Llamadas telefónicas a los jefes de departamento y división para que nos concedieran una cita y así explicarles la importancia de la capacitación y los beneficios que de ella se obtienen.
- f) Publicación de artículos escritos por nosotros en la gaceta interna, donde se hablara sobre aspectos relacionados con la capacitación y el desarrollo del trabajador y la organización.

Como resultado de todo esto se logró:

- Que cada subdirección nombrará un representante, el cual nos apoyaría en la atención de sus programas de capacitación interna, lográndose con ello una eficaz y eficiente capacitación.
- Mayor asistencia a los diferentes cursos, que cada subdirección consideraba más importantes para desarrollar su trabajo, así como de aquellos cursos orientados básicamente a su integración como grupo de trabajo y mejorar sus relaciones interpersonales.
- Creación de un programa de cursos modulares, abierto para todo el personal del I.M.P., el cual se describe ampliamente en el apartado 6.4. "Elaboración de un Programa de Capacitación".

6.3.3. PLANEACION ADMINISTRATIVA

Derivado de los logros obtenidos hasta ese momento, el trabajo se había incrementado de manera considerable y por eso fue necesario buscar la forma de organizarlo, con el fin de mejorarlo y poder aportar datos reales sobre su avance, seguimiento y sobre todo, calidad.

Para ello, recurrimos a la elaboración de un Manual de Procedimientos de Capacitación y Desarrollo para el Personal del I.M.P. (Anexo 1), el cual se desarrolló trabajando conjuntamente con otras áreas, y que contiene los diversos controles, formatos y normas para su aplicación.

Con estos datos pudimos evaluar el desarrollo de nuestro trabajo y

mejorar la calidad de nuestra labor; además pudimos comparar el avance o retroceso y, en cada caso, tomar las medidas pertinentes para mejorar nuestro desempeño y resultados.

Hasta este momento, nuestro trabajo como equipo había avanzado - notoriamente y la imagen que se tenía sobre los psicólogos y su trabajo cambió, de tal manera que la inserción de profesionistas de nuestra área en el I.M.P., se incrementó y uno de los cambios en este sentido consistió: antes de que nuestra labor fuera aceptada y apreciada, la mayor parte de los cursos humanísticos, administrativos y relacionados con temas psicológicos (auto-estima, asertividad, manejo del stress, relaciones interpersonales, etc.), eran impartidos por ingenieros de áreas no relacionadas con la materia, como son ingenieros civiles, mecánicos, químicos, etc.; gente que contaba cuando mucho con conocimientos generales sobre la disciplina de la psicología, y que la mayoría de las veces impartía dichos temas apoyados en una "Recomendación" y no en el conocimiento real sobre la materia en cuestión. Vista así la problemática, argumentamos que cada profesión tiene su perfil y sus características, y por lo tanto, sus áreas de aplicación son distintas. En el caso de las disciplinas humanistas y administrativas, los profesionistas más capacitados no sólo teórica, sino además prácticamente, son: los psicólogos, administradores, pedagogos, licenciados en relaciones industriales, y en el caso de los ingenieros, sólo los ingenieros industriales.

Ahora bien, para que todo esto fuera aceptado se recurrió a la elaboración de un Manual Administrativo del Instructor (Anexo 4), en el cual se especifican las características que un candidato a instructor debe cubrir; experiencia y conocimientos requeridos, etc. De tal manera que se empezó a realizar un reclutamiento y selección de instructores con base en necesidades concretas, con un mejor procedimiento, pero sobre todo con mayor validez.

6.3.4. NUESTRO CIRCULO DE CALIDAD

De manera coincidente con la instrumentación del programa nacional de productividad propuesto por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la Dirección General del I.M.P., incrementó su campaña interna de productividad mediante la creación de diferentes círculos de calidad interna.

Los círculos de calidad tenían por objetivo reunirse de manera periódica para comentar los problemas y plantear las soluciones a los mismos que cada grupo pudiera aportar. En relación a esto, el área de cursos internos (a la cual pertenecemos) presentó su círculo de calidad denominado K ALPULLI (Anexo 3), y que al transcurso del tiempo ha permanecido hasta el momento, Entre los logros más importantes que nuestro círculo ha tenido, se encuentran:

- a)- Lograr que se creara una sala de cómputo asignada a nuestra área directamente, en dicha aula se imparten los cursos de capacitación en la materia, y se cuenta con cinco computadoras para que todo aquel personal que participe en un curso tenga la oportunidad de practicar los conocimientos que va adquiriendo.
- b)- Se logró la contratación de dos instructores de base y a tiempo completo, que dependen directamente del área y apoyen la realización de los programas, sobre todo institucionales, que maneja el área en materia de computación.
- c)- La creación de un nuevo instrumento para la detección de necesidades de capacitación, con el que se pretendió orientar la información contenida en él, hacía la obten--

ción de datos reales que permitieran evaluar la factibilidad de realización de los cursos solicitados, responder a necesidades prioritarias y reconocer e identificar en forma anticipada los recursos con los que se cuenta para poder realizar un evento (Anexo 1).

- d)- Creación a posterior de un área de investigación, - encaminada a indagar la mejor manera de desarrollar al personal y a proponer nuevas alternativas que permitan al trabajador desarrollarse y al Instituto contar con mejor personal, esta área se denominó "Estudios de Desarrollo de Carrera".

6.3.5. ALGUNAS LIMITANTES

La creciente demanda del servicio de capacitación interna y las carencias que el área encontraba para responder en forma satisfactoria a dicha demanda, nos llevó a analizar paso a paso todas las restricciones involucradas en el proceso de capacitación, encontrando que las limitantes reales para realizar nuestro trabajo con la calidad y en el tiempo requerido eran principalmente las siguientes:

- a)- El número de personas asignadas al área (6) son pocas en relación a las actividades desempeñadas: sólo tres - personas se dedican a coordinar los programas internos de capacitación tanto en el D.F. como en zonas foráneas del interior de la república, cuyo promedio anual es de 250 cursos; uno de los integrantes se dedica al programa de inscripciones a eventos externos y los dos restantes se avocan al apoyo técnico y administrativo de todos y cada uno de los programas.
- b)- En relación a la demanda de cursos solicitados, la infraestructura con que se cuenta no es suficiente, ya que

tenemos nueve aulas, tres de las cuales tienen una capacidad para 20 personas; tres con capacidad para 35 asistentes, y tres con capacidad para 42 personas, todo esto para atender a una población de 5000 trabajadores. Por otra parte, cabe señalar que dichas aulas se utilizan también para otro tipo de actividades (además de la realización de cursos internos), entre las que se encuentran: eventos especiales, como son los congresos, seminarios, simposios, mesas redondas, etc.; eventos de desarrollo académico, como son los diplomados, especializaciones y maestrías; se realizan además cursos de inglés; se imparte educación abierta en los niveles de primaria, secundaria y preparatoria, los fines de semana; asimismo se organizan y se imparten cursos internacionales y cursos abiertos para personal de otras empresas e instituciones del sector privado o gubernamental.

- c)- El espacio físico destinado para el área de cursos internos resulta ser insuficiente, sólo contamos con tres escritorios para seis personas y por lo tanto dificulta en gran medida el desarrollo de nuestras actividades.
- d)- La capacitación y actualización recibida para cada uno de los integrantes del área de cursos internos es prácticamente nula, debiendo ser un aspecto fundamental para desempeñar adecuadamente nuestras labores.

Hasta aquí concluye nuestra descripción de la trayectoria laboral en el área de cursos internos, sin embargo, creemos necesario mejorar algunas propuestas para mejorar el trabajo de nuestra área, así como realizar un análisis crítico del mismo, señalando no sólo nuestras debilidades sino también nuestras fortalezas para reorientar nuestros esfuerzos.

6.3.6. NUESTRA FILOSOFIA LABORAL

Resumido en la forma que lo hicimos, parece que el trabajo desarrollado por nosotros no es difícil de realizar; y más que eso, que -- cualquiera puede hacerlo; sin embargo no es así. Al igual que en otros aspectos de la vida, el trabajo que se desempeña debe ser compatible entre los intereses personales y los institucionales (el deber), también debe haber gusto y placer al realizarlo (el querer), y sobre todo poseer una preparación teórica y práctica que nos permita analizar y resolver cuestiones relacionadas con nuestra actividad (el poder); en caso contrario, cuando no se cumplen ninguno de los requisitos anteriores, el fracaso es muy común, y cuando permanecemos por mucho tiempo en la misma actividad, ésta se vuelve rutinaria y mediocre.

¿ Por qué afirmamos esto ?, porque durante nuestra estancia en el I.M.P., hemos observado a mucha gente trabajar en lo que les -- agrada, y permanecen desarrollando sus actividades con ahinco y -- dedicación, de igual forma hay quienes no estando conformes deciden emigrar y cambiar de actividad, y por último, hay quien permanece realizando su trabajo y no obstante, no lo hace con gusto, no se ve motivado e incluso se queja constantemente. De ahí que una de nuestras propuestas y reflexiones fundamentales con respecto al trabajo, verse sobre la filosofía o actitud que se tenga al respecto, armonizando los intereses del personal y de la organización, buscando los medios para promover nuestro desarrollo y tener una calidad de vida en el trabajo cada vez mejor.

6.3.7. LOS PROBLEMAS, AREAS DE OPORTUNIDAD

Por otra parte, queremos señalar que la capacitación es un sistema complejo que exige de análisis, diseño, estrategia, ajustes constantes y sobre todo cuando el trabajo que se realiza en ella es admi-

nistrarla; esto es, realizar todos los pasos del proceso administrativo requeridos para instrumentar los programas de capacitación; - la capacitación, además es un proceso que gira en torno a un eje constituido por diferentes individuos a los que se busca satisfacer una necesidad, y en este proceso de realización solemos encontrar diversos tipos de problemas técnicos, administrativos, financieros y humanos, de todos ellos consideramos que los más complejos son los de índole humano, ya que como lo enfatizamos, las actividades asumidas por las personas involucradas en la capacitación influyen para que su realización y aprendizaje sean adecuados.

De igual forma, las actividades de los jefes respecto a la capacitación pueden facilitar u obstaculizar el trabajo que se intenta desarrollar al respecto. Sin embargo, pensamos que la visión negativa hacia la capacitación la han generado, en gran medida las instituciones (ya sean públicas o privadas) que se dedican a capacitar por capacitar, cuando no aportan nada nuevo y se conforman con replicar "Los discursos oficiales" respecto a que la capacitación es un medio para aumentar la productividad en la empresa, y que por medio de ella la empresa "crece", etc., sin mostrar de manera clara y directa lo que la capacitación puede lograr para el hombre y la organización.

En este sentido, creemos que en lugar de partir de los beneficios organizacionales, se debe identificar y mantener las fortalezas y reforzar las debilidades de la organización y del individuo para facilitar el trabajo y lograr mejores resultados para ambos. No obstante, eso no quiere decir que por el hecho de capacitar a un trabajador "automáticamente" los problemas en la empresa se van a terminar, sí quiere decir, que un gran número de éstos (problemas) podrán ser solucionados.

Además, al facilitarse el trabajo y aportar mejores conocimientos - respecto a la forma más adecuada para llevarlo a cabo, podemos ha-

cer que el trabajador se sienta más satisfecho y capaz para autorrealizarse a través de su trabajo.

Otro factor importante a considerar es el saber con qué recursos se cuenta, ya que con esto podemos asumir la responsabilidad de capacitar con sentido y orientación, y no nada más capacitar por capacitar.

6.3.8. ALTERNATIVAS DE SOLUCION A LIMITACIONES OPERATIVAS

En relación a esto, nuestra experiencia nos lleva a proponer que se incremente el número de aulas para la impartición de la capacitación, se realice un análisis de factibilidad para incrementar esta infraestructura, porque actualmente contamos con sólo nueve aulas para dar servicio a todas las demandas de capacitación, sin contar que cada subdirección eventualmente, solicita una de ellas para llevar a cabo otras actividades (reuniones de trabajo, presentaciones, etc.).

Hemos propuesto que, para atender con prontitud y eficiencia la demanda actual de capacitación (promedio de 250 cursos anuales), el número mínimo de aulas con que debemos contar es de 20, con capacidad de 25 participantes: cinco de dichas aulas deben contar con mobiliario suelto (sillas y mesas para cuatro personas) para ser utilizadas en los cursos de especialidad humanística, aquéllos en los que se requiera realizar dinámicas de grupos de trabajo; debe contarse con otras dos salas de cómputo de 10 computadoras cada una; habilitar salas de juntas u oficinas para impartir la capacitación y utilizar el lugar de trabajo para este fin que así lo requiere.

En otro sentido, se debe aumentar el número de personal profesional destinado al área de capacitación interna, ya que las seis per-

sonas que actualmente están, tienen que coordinar y organizar por lo menos 50 cursos cada una, siendo excesivo debido a que no contamos con espacios suficientes, y se carece de apoyo por algunos usuarios del servicio, por lo tanto creemos que aparte de poseer mayor número de aulas, también se debe contemplar tener un número de personal adecuado, el cual sería de 10 personas, y que la división del trabajo se distribuya por agrupación de programas -- (subdirecciones de rama).

Por otra parte se debe contar con una computadora asignada exclusivamente al área de cursos internos, en la cual se elaboren las constancias, por que la demanda es bastante, y la rotulación de las mismas retrasa la entrega al finalizar cada curso; se puede también utilizar la computadora para todo el control administrativo y presupuestal de los programas, así como la mecanografía de diversos documentos, permitiendo con ello, un manejo más ágil y sencillo de la información requerida.

Otro aspecto importante es relacionado con la capacitación de los miembros que integramos el área de cursos internos, ya que los cursos que se nos imparte son escasos y no hay un programa interno que lo sustente, esto se debe sobre todo a que las cargas de trabajo en general son excesivas, de ahí que proponemos que nuestra capacitación se lleve a cabo en los meses de noviembre a enero, por que en estos meses las cargas de trabajo disminuyen significativamente existe la oportunidad de asistir a los cursos que se programen por nuestra Institución o por empresas externas.

También requerimos que se nos actualice sobre: aspectos legales de la capacitación (aunque en nuestro caso, por ser una empresa paraestatal, no tenemos contacto directo con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ya que esto se realiza a través de la SEMIP); técnicas de evaluación de la capacitación, técnicas para el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo organizacional.

6.4. ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL DEL INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO.

Para cumplir eficientemente con todas las actividades del proceso de capacitación, es indispensable contar con una área administrativa que integrada a los objetivos, políticas y necesidades de la institución, sea responsable de planear, organizar, ejecutar y evaluar la función de capacitación y desarrollo en la misma.

El área de capacitación interna (cursos internos) en el Instituto Mexicano del Petróleo, es la encargada de llevar a cabo las funciones propias del proceso de capacitación y desarrollo de personal, se encuentra ubicada en la Subdirección General de Capacitación y Desarrollo Profesional, concretamente en una de las Subdirecciones de Rama denominada: Subdirección de Desarrollo Profesional, y está integrada por psicólogos, administradores y personal de oficina.

Las actividades que realiza el área de capacitación interna se pormenzarán a continuación.

Antes de proceder a la descripción de cómo se elaboran los programas de capacitación, es necesario mencionar que para un mejor entendimiento sobre estas actividades se deben vincular estrechamente con el apartado 6.2.6. "CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL" donde describimos las actividades en las que interviene el psicólogo como coordinador de capacitación. Por razones de presentación y de metodología en el presente apartado abordaremos las actividades que se realizan en el proceso de capacitación de una manera más administrativa que psicológica.

El objetivo principal del área de capacitación interna es contribuir al desarrollo del trabajador y de la Institución, a través de la capacitación, actualización y mejoramiento de los conocimientos, habilida-

des y actitudes necesarias para el buen desempeño del trabajo.

La capacitación y actualización del personal del I.M.P., se realiza - por medio de tres programas básicos que son:

- 6.4.1. Programa de Capacitación y Actualización Directa en sede - (México, D.F.).
- 6.4.2. - Programa de Capacitación y Actualización para el personal - que labora en zonas foráneas del interior de la República.
- 6.4.3. - Programa de cursos Institucionales (Programas Modulares) únicamente en sede.

Estos programas están orientados a las prioridades, objetivos y metas de la Institución.

A continuación se describirá en que consiste cada programa:

6.4.1. CURSOS DE CAPACITACION Y ACTUALIZACION DIRECTA EN SEDE.

Se denominan cursos de capacitación y actualización directa en sede, al programa que se imparte al personal que labora en la Matriz del IMP ubicada en el Distrito Federal, y cuyos cursos son solicitados a través del formato de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) para una área o grupo de trabajo específico, en relación a un tema en particular (Véase anexo 1). Este programa esta conformado por un promedio de 200 cursos anuales.

El objetivo de este programa es ofrecer al personal del IMP los últimos avances científicos y tecnológicos en sus diferentes áreas de especialidad, para mejorar la calidad de los trabajos técnicos, administrativos y científicos encomendados. La integración de este programa se realiza por medio de los siguientes pasos:

6.4.1.1. PLANEACION (PRIMERA ETAPA)

6.4.1.1.1 DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

El primer paso que se efectua en el proceso de capacitación es aplicar los formatos denominados " Requerimientos para la formación integral del personal IMP " para todas las Subdirecciones del Instituto.

Los formatos de la DNC se envian a cada Subdirección para que estas a su vez los pasen a cada Gerencia, Jefatura de División, Departamento y áreas que la integran, con la finalidad de que se manifiesten las principales deficiencias, problemas y/o carencia de conocimientos que se tienen en cada área de trabajo, tanto a nivel básico, intermedio, así como de especialización.

Una vez requisitados los formatos, son devueltos a la Subdirección de Desarrollo Profesional para considerarlos dentro del Programa General de Capacitación del IMP.

6.4.1.1.2. ANALISIS DE FACTIBILIDAD DE LA REALIZACION DE LOS CURSOS

Para integrar el Programa General de Capacitación, es necesario someter cada formato de la DNC recibido, a un análisis minucioso que indique la factibilidad de realización del evento. El "Análisis de Factibilidad", descrito ampliamente en el anexo 2, consiste básicamente en evaluar que se trate de una necesidad real y prioritaria para ser considerada en el Programa Anual de Capacitación, y que se cuente con los elementos necesarios para la realización del curso solicitado.

La información que se analiza es la siguiente:

- a) Relación que tenga el evento con el trabajo del área solicitante.
- b) Prioridad del evento.
- c) Fecha y horario solicitado.
- d) Tipo de instructor solicitado, ya sea nacional o extranjero.
- e) Disponibilidad de aulas.
- f) Número de participantes.
- g) Presupuesto asignado.

6.4.1.1.3 PROGRAMACION DE EVENTOS

Con base en los datos anteriores, se procede a conformar el programa anual de capacitación para la subdirección respectiva, asignando a cada evento la fecha, horario, instructor y lugar reservado para su realización.

6.4.1.1.4 ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

Una vez realizado el análisis de factibilidad y la programación de eventos con los criterios establecidos, se procede a conformar un documento mecanizado para cada subdirección, el cual está compuesto por una relación de cursos ordenados cronológicamente (Anexo 5)

A continuación se abre un expediente por cada curso autorizado, identificando cada evento por su nombre, subdirección solicitante y año lectivo.

6.4.1.2. ORGANIZACION (SEGUNDA ETAPA)

6.4.1.2.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE INSTRUCTORES

Al conformar el programa anual de capacitación por subdirección la primera acción es reclutar y seleccionar los instructores que impartirán el curso en cuestión, lo cual se realiza mediante la consulta al banco de instructores, internos y externos con que cuenta el área y la Subdirección de Desarrollo Profesional.

6.4.1.2.2 INTEGRACION DE RECURSOS

a) Entrevista coordinador-instructor

Se realiza una primera entrevista entre el coordinador de la Subdirección de Desarrollo Profesional y el instructor seleccionado, con la finalidad de solicitarle su curriculum vitae y proporcionarle datos generales relativos al curso, como son: Objetivo general temas a tratar y personal al que va dirigido, datos que son proporcionados por los solicitantes del curso en la DNC.

b) Segunda entrevista coordinador-instructor.

Se realiza una segunda entrevista entre el coordinador y el instructor cuyo objetivo es pedirle a este último, el temario a desarrollar para alcanzar los objetivos generales y específicos del curso, al igual que la relación de material de apoyo que vaya a utilizar.

c) Entrevista coordinador-solicitante

Se efectúa una entrevista entre el coordinador y el solicitante o usuario del curso donde se le informa de la programación del curso y la asignación del instructor, para lo cual se solicita al usuario indique la fecha y -

horario en la que puede recibir al instructor y al coor
dinador.

d) Entrevista coordinador-solicitante-instructor.

Esta entrevista se lleva a cabo para presentar al ins-
tructor propuesto y que el usuario lo autorice, así co
mo para afinar detalles concernientes a la impartición
del curso, en caso de no ser autorizado el instructor
seleccionado se procede a realizar nuevamente la acti
vidad 2.1. "Reclutamiento y selección de instructores".

e) Integración de recursos materiales.

Al ser autorizado el instructor que impartirá el curso,
inmediatamente después se incorporan los recursos ma
teriales necesarios para la realización del evento, ta--
les como: manuales, proyectores, rotafolios, pizarro--
nes, diapositivas y material didáctico en general.

6.4.1.3. EJECUCION (TERCERA ETAPA)

6.4.1.3.1 CONTRATACION DE SERVICIOS

Se realiza la contratación del instructor mediante la -
firma de un contrato por prestaciones de servicios pro
fesionales para personas físicas o morales según sea el
caso, donde se especifica: nombre del prestador del -
servicio, especialidad, edad, estado civil, registro fe-
deral de causantes, domicilio, fecha y el total de ho
ras de impartición. (Anexo 4.)

Sólo en casos excepcionales se recurre a la contratación de algun -
otro agente auxiliar para la realización del curso (Material fílmico
inexistente, traducción simultánea, etc.).

6.4.1.3.2.

COORDINACION DE EVENTOS

a) Registro de participantes

Se registra en forma individual a los participantes al curso, a través de una hoja formateada y previa lista de candidatos enviada por el jefe del área usuaria, - ello con la finalidad de filtrar a los participantes y contar con el personal que realmente requiere este curso, así como para llevar un control de asistencia a partir de quienes se registran.

b) Entrega del paquete didáctico.

El paquete didáctico es el material que sustenta la impartición del curso elaborado previamente y que se le entrega al participante al momento de registrarse y - previo al arranque del curso. Los elementos que componen dicho paquete son: manual o apuntes del participante, block, pluma, temario, y relación de apoyo (rotafolio, películas, pizarrón, proyectores, etc.).

c) Inauguración o apertura del curso.

El coordinador de capacitación de la Subdirección de - Desarrollo Profesional (Psicólogo) realiza la ceremonia de inauguración del curso, donde da la bienvenida a los asistentes, menciona las normas y políticas a seguir y presenta al instructor previa lectura de su currículum.

d) Supervisión del desarrollo del curso.

Se verifica diariamente la asistencia al curso, tanto del instructor como de los participantes al mismo, y además se verifica que se esté cumpliendo el temario y objetivo, en sus aspectos teóricos y prácticos. Por otro

lado se confirma que los servicios (café, proyección de películas, traducción simultánea, etc.) solicitados se lleven a cabo durante la impartición del curso.

c) Aplicación de la Evaluación final del curso.

Al término del curso (en la última sesión) se aplica a cada uno de los participantes la forma "Evaluación final del desarrollo del curso por los participantes", (Véase anexo 1) en la que se solicita sean evaluados los siguientes aspectos:

Servicios: Instalaciones, café, etc.

Material: Calidad y Prontitud.

Exposición: Manejo de los temas, teoría, práctica, conducción del grupo y uso de ayudas audiovisuales.

Evaluación General: Servicios, material, exposición y coordinación.

Observaciones y Sugerencias.

f) Clausura o cierre del curso.

El coordinador efectúa el protocolo de despedida, en el que se agradece a los participantes y al instructor su asistencia al curso.

g) Expedición de constancias.

Con base en la lista de asistencia, desarrollo de prácticas y aprobación de los exámenes que se aplicaron - en el curso, se otorga a los participantes un documento personal que acredita su asistencia al curso, esta constancia se hace entrega en el momento de la clausura.

6.4.1.3.3.

CONTROL ADMINISTRATIVO Y PRESUPUESTAL

Al finalizar cada curso prosigue una serie de controles administrativos y presupuestales, cuyo objetivo radica en recabar, registrar y analizar la información cuantitativa sobre el desarrollo del programa anual de capacitación para llevar a cabo las acciones correctivas necesarias:

a) Concentrado de las evaluaciones del curso.

El coordinador de capacitación realiza un concentrado de las evaluaciones individuales del curso para presentarle al usuario un informe de los resultados del mismo, añadiendo además, las calificaciones y la relación de asistencia de los participantes.

b) Control y avance del programa de capacitación.

Se lleva a cabo un control mecanizado sobre el avance del programa anual de capacitación actualizando los datos contenidos: impartición, cancelación o cambio de fecha del curso; horario de impartición; número de participantes; total de horas; confirmaciones o cambio de instructor; cursos adicionales; y observaciones en general del programa.

c) Seguimiento del trámite de pago a instructor.

El coordinador de capacitación realiza el seguimiento del trámite de pago de servicios por honorarios profesionales del instructor, recurriendo para ello a las instancias que intervienen en este servicio hasta confirmar el pago total realizado al instructor.

d) Control Presupuestal

Para conformar el reporte presupuestal del curso, se toma en consideración los siguientes datos: gastos de material didáctico y de apoyo, pago de servicios por honorarios, servicios de café, traducción simultánea, y gastos indirectos (nómina de coordinadores, participantes, instalaciones, etc.).

6.4.1.4. EVALUACION (CUARTA ETAPA)

6.4.1.4.1. EVALUACION DEL PROCESO INSTRUCCIONAL

Para evaluar el proceso instruccional de la capacitación, el instructor realiza esta evaluación a través de exámenes generales o escritos así como de prácticas o ejercicios diseñados para el curso.

El coordinador recopila estas evaluaciones para verificar el aprovechamiento y los adelantos de los participantes y las utiliza para retroalimentar al instructor, asimismo las emplea para llevar el control de las calificaciones de los educandos y de esta manera entregarles sus constancias y proceder a realizar el informe respectivo.

6.4.1.4.2 EVALUACION DE CAMBIOS DE CONDUCTA

El coordinador de capacitación efectúa la evaluación de cambios de conducta a través del formato "Evaluación de los Resultados de la Capacitación en el Trabajo" (Véase anexo 1), el cual se realiza en colaboración con el área usuaria y se aplica de 15 a 30 días después de haber terminado el curso, e inmediatamente después analiza los datos obtenidos; obser

va el impacto que tuvo la capacitación y procede a tomar las acciones para mejorar esta capacitación.

6.4.1.4.3. EVALUACION DEL SISTEMA DE CAPACITACION

La evaluación del sistema o proceso de capacitación se realiza por un lado con la aplicación del formato "Evaluación Final del Desarrollo del Curso por los Participantes", donde se obtienen datos acerca de la coordinación y funcionamiento de la capacitación en términos de instrucción, recursos materiales, y servicios en general.

Por otro lado el coordinador realiza una autoevaluación de los instrumentos, y procedimientos utilizados en el proceso de capacitación para tomar las medidas correctivas y lograr la eficacia y eficiencia del servicio proporcionado.

6.4.1.4.4. EVALUACION COSTO-BENEFICIO

Como se mencionó en el apartado 6.2.6.4, el análisis costo-beneficio en la capacitación puede entenderse como la actividad que consiste en estimar los costos de los programas y compararlos contra el valor de los beneficios que el mismo programa aporta a la institución.

El coordinador de capacitación establece el costo total que está constituido por la suma de los costos fijos y variables o directos e indirectos, en que se ha incurrido durante las acciones, según los insumos presentados.

El procedimiento para la estimación del costo total será tan detallado y preciso como lo demanden las necesidades y permitan los recursos disponibles de la institución y que para

nuestro caso en particular lo explicitamos en el apartado --
3.3. sobre control presupuestal.

Con respecto a la determinación del beneficio en la capacitación, nos encontramos ante una situación que resulta de gran dificultad evaluar estrictamente los beneficios que se desprenden de la capacitación, por ello hemos recurrido a algunos parámetros medidos cuantitativamente sin que por ello no implique que podamos vislumbrar los resultados cualitativos pero que hasta el momento nos ha representado difícil determinar que son producto de la capacitación y no de otros factores (cambios administrativos, de instalaciones y equipos, de políticas, etc.)

Algunos de los parámetros que nos permiten evaluar el impacto de la capacitación son:

- Cantidad de material desperdiciado.
- Cantidad de "Tiempos Muertos".
- Cantidad de horas extras pagadas.
- Cantidad de accidentes de trabajo.
- Ausentismo.
- Retardos.
- Rotación de personal.
- Fricciones interpersonales.
- Cantidad de errores.
- Cantidad de quejas y reclamos.
- Otros.

Como se mencionó anteriormente, los beneficios de la capacitación pueden ser evaluados también en términos cualitativos, por lo que aún nos resta por diseñar y aplicar una metodología para evaluar el impacto de la capacitación de manera --
cualitativa aunque hemos utilizado para ello un instrumento llamado

"Seguimiento de la Capacitación en el Trabajo" (Véase - anexo 1), que nos permite observar:

- El interés y entusiasmo del capacitando en sus labores.
- Generación de ideas y opiniones para enriquecer su trabajo.
- Beneficios adicionales de la capacitación.
- Mejora en la calidad del trabajo.
- Otras.

Para concluir es necesario mencionar que el análisis de costo-beneficio como herramienta metodológica siempre será de gran ayuda en la evaluación del proceso de la capacitación y no se debe dejar de lado por el hecho de ser difícil su determinación.

6.4.2.

PROGRAMA DE CAPACITACION Y ACTUALIZACION
PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN ZONAS FORA-
NEAS DEL INTERIOR DE LA REPUBLICA

Los cursos de actualización directa en zona se caracterizan por que son impartidos al personal del IMP que labora en todos los centros Petroleros del interior de la República, - (Anexo 6), son solicitados a través del formato para la de_{tección} de necesidades de capacitación. Este programa se conforma por un promedio de 100 cursos anuales.

El objetivo de este programa es ofrecer al personal del IMP en zonas, los últimos avances científicos y tecnológicos en sus diferentes áreas de especialidad para mejorar la calidad de los trabajos técnicos y científicos encomendados.

Los pasos a seguir en la elaboración de este programa son los siguientes:

6.4.2.1.

PLANEACION (PRIMERA ETAPA)

6.4.2.1.1. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Se realiza la Detección de Necesidades de Capacitación aplicando los formatos "Requerimientos para la formación integral del personal IMP", a todas las zonas y centros del IMP.

Todas las jefaturas de zonas y centros Petroleros envían los formatos de la DNC que les fueron proporcionados y se procede al análisis de factibilidad.

6.4.2.1.2. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE LA REALIZACIÓN DE LOS CURSOS

Para integrar el programa de capacitación anual en zonas, se realiza el "Análisis de Factibilidad" que consiste en:

- a) Clasificar el evento en relación con la concordancia que tenga con el área de trabajo usuaria.
- b) Clasificar el curso por prioridad enmarcada.
- c) Clasificación por fecha y horario solicitado.
- d) Clasificación por tipo de instructor (Nacional o Extranjero).
- e) Clasificación por disponibilidad de lugares.
- f) Clasificación de acuerdo al número de participantes.
- g) Clasificación de acuerdo al presupuesto asignado.

6.4.2.1.3. PROGRAMACION DE EVENTOS

A partir de los datos anteriores se conforma el programa anual por zona y centro de trabajo, asignando a cada curso las fechas, el horario, el instructor y el lugar de impartición.

6.4.2.1.4. ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

A continuación se procede a conformar un documento mecanizado para cada zona y centro de trabajo, el cual esta compuesto por una relación de cursos ordenados cronológicamente (Anexo 5).

Inmediatamente después se abre un expediente por cada curso autorizado, escribiendo su nombre, la zona o centro solicitante y el año lectivo.

6.4.2.2. ORGANIZACION (SEGUNDA ETAPA)

6.4.2.2.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE INSTRUCTORES

El reclutamiento y la selección de instructores se realiza consultando el Banco de Instructores del área de cursos internos y de la Subdirección de Desarrollo Profesional.

6.4.2.2.2. INTEGRACION DE RECURSOS

a) Primera entrevista coordinador- instructor.

Se realiza la primera entrevista entre el coordinador y el instructor seleccionado para el curso, con la finalidad de solicitarle su currículum, y proporcionarle los datos relativos al contenido del curso (objetivo general, temas a tratar, personal al que va dirigido, etc.), los cuales han sido plasmados en la DNC por el usuario.

b) Segunda entrevista coordinador-instructor.

Esta segunda entrevista tiene la finalidad de solicitarle al instructor el temario a desarrollar para alcanzar el objetivo general del curso, así como la relación de apoyos a utilizar.

c) Envío de información a zona o centro de trabajo.

Se envía a la zona o centro de trabajo la información del curso (nombre y curriculum del instructor, objetivo, temario y relación de apoyos), a través de telefax para su autorización.

d) Recepción de la información en sede.

En sede se recibe la aprobación del instructor propuesto, el temario y la relación de apoyos para que posteriormente se realicen los trámites necesarios para la impartición del curso. Si la información enviada a la zona es rechazada por el usuario, entonces se procederá a seleccionar otro instructor repitiéndose el procedimiento a partir del inciso "A" de este apartado.

e) Integración de recursos materiales.

Al ser autorizado el instructor propuesto se procede a enviar a la zona o centro de trabajo los recursos materiales necesarios para la realización del evento (manuales, temario y relación de apoyos).

6.4.2.3. EJECUCION (TERCERA ETAPA)

6.4.2.3.1. CONTRATACION DE SERVICIOS

Se elabora un contrato de trabajo por prestación de servicios profesionales a nombre de la persona física o moral que impartirá el curso especificando su especialidad, edad, estado civil, registro federal de cau-

santes, domicilio, fecha y número total de horas de impartición.

Por otro lado se hace la reservación de hotel, pago de viáticos y transporte.

6.4.2.3.2.

COORDINACION DE EVENTOS

a) Registro de participantes.

El registro de participantes lo realiza el encargado del centro foráneo a través de un formato.

b) Entrega del paquete didáctico.

El material que se utilizará para la impartición del curso es enviado desde sede IMP y es entregado - por la zona o centro de trabajo al momento de iniciarse el curso.

c) Inauguración o apertura del curso.

El arranque o apertura del curso la lleva a cabo el Jefe de centro o zona de trabajo.

d) Supervisión del desarrollo del curso.

La supervisión directa del curso la realiza el encargado de la zona o centro de trabajo verificando diariamente la asistencia de los participantes y del instructor, así como el cumplimiento del temario, objetivo planteado para su aspecto teórico y práctico, se verifica también que se cumplan los servicios de

café, proyección de películas, traducción simultánea, etc.

El coordinador de capacitación desde la sede permanece en estrecho contacto con el jefe de centro o zona a través de la comunicación vía telefónica informando sobre el desarrollo de la impartición del curso.

e) Aplicación de la evaluación final del curso.

Al finalizar el curso el Jefe de la zona o centro de trabajo aplica a los participantes el formato " EVALUACION FINAL DEL DESARROLLO DEL CURSO - POR LOS PARTICIPANTES ", en la que se solicita sean evaluados por un lado los servicios, y por otro lado que el participante exponga sus observaciones y sugerencias.

Esta evaluación se envía a sede junto con las hojas de asistencia, calificación y relación de asistencia.

f) Clausura o cierre del curso.

El protocolo de clausura o cierre del curso lo realiza el jefe de centro o zona, agradeciendo a los participantes y al instructor por su asistencia al evento.

g) Expedición de constancias.

Las constancias de los participantes son enviadas desde la sede del IMP a la zona o centro de trabajo en donde se hace la entrega de las mismas por el jefe respectivo con base en los resultados y asisten

cia del curso.

6.4.2.3.3.

CONTROL ADMINISTRATIVO Y PRESUPUESTAL

a) Concentrado de las evaluaciones del curso.

El concentrado de las evaluaciones realizadas por los participantes se lleva a cabo en el Distrito Federal y posteriormente se envían a la zona o centro foráneo para que el usuario tenga conocimiento de los resultados del curso.

b) Control y avance del programa de capacitación.

Para que se siga cumpliendo el programa de cada zona o centro foráneo se efectúa un control mecanizado sobre el avance de ese programa, actualizando: a) la impartición, cancelación o el cambio de fecha del curso, b) el horario de impartición, c) el número de participantes, d) el total de horas a impartirse, e) la confirmación o cambio del instructor, f) la impartición de cursos adicionales y g) las observaciones del programa en general.

c) Seguimiento del pago a instructores.

El coordinador realiza el seguimiento sobre el trámite de pago de servicios por honorarios profesionales del instructor, el cual se efectúa en sede y esporádicamente en la zona o centro de trabajo donde se impartió el curso

d) Control Presupuestal.

Para conformar el reporte presupuestal del curso se considera los gastos de material didáctico

y de apoyo, el pago de servicios por honorarios, los gastos de viáticos y transporte, servicios de - café, traducción simultánea y gastos indirectos -- (nómina de coordinadores, participantes, instalaciones, etc.).

6.4.2.4. EVALUACION (CUARTA ETAPA)

6.4.2.4.1. Evaluación del proceso instruccional.

La evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje la efectua el instructor a través de exámenes orales o escritos así como de prácticas o ejercicios diseñados para el curso.

El jefe de centro o zona de trabajo recopila las evaluaciones del proceso instruccional verificando el - aprovechamiento y los adelantos de los participantes y las envía al coordinador de capacitación en se de para que éste conforme su reporte final del curso.

6.4.2.4.2. Evaluación de cambios de conducta.

El coordinador de capacitación envía a la zona o -- centro foráneo la " Evaluación de los resultados de la capacitación en el trabajo " la cual es llenada -- por el usuario 15 ó 30 días después de haber terminado el curso.

6.4.2.4.3. El coordinador recibe esta evaluación, la analiza y observa el impacto que tuvo la capacitación y procede a tomar las acciones para mejorar la capacitación.

6.4.2.4.4. Evaluación del sistema de capacitación.

La evaluación del proceso de capacitación se realiza por medio de dos condiciones:

- a) Aplicación del cuestionario " Evaluación final del desarrollo del curso por los participantes " donde se obtienen datos referentes a la coordinación y funcionamiento de la capacitación.
- b) Autoevaluación de los instrumentos y procedimientos utilizados en el proceso de capacitación.

6.4.2.4.5. Evaluación costo-beneficio

El coordinador de capacitación realiza el procedimiento para obtener el costo total de la capacitación tomando en consideración todos los elementos necesarios para ello.

Para determinar el beneficio de la capacitación, el coordinador recurre a los parámetros cuantitativos y cualitativos ya mencionados anteriormente (cantidad de: desperdicio, retardos, "tiempos muertos", quejas y reclamos, etc., y calidad en el trabajo, interés, entusiasmo, etc.).

6.4.3. PROGRAMA DE CURSOS INSTITUCIONALES
(PROGRAMA MODULAR)

El programa de cursos institucionales o programa modular de capacitación (Véase anexo 1) son los cursos de caracter abierto en los que puede participar cualquier trabajador que labore en el Instituto Mexicano del Petróleo. Este programa es impartido exclusivamente en la sede, México, D.F. y se caracteriza porque se realiza en las tardes de 16:00 a 19:00 horas de lunes a viernes, en donde la institución brindaba los martes y los jueves el tiempo laboral y el trabajador ponía de su parte el tiempo correspondiente a los días lunes, miércoles y viernes. Hoy en día estos cursos están organizados en horarios laborales de 13:00 a 15:00 horas y algunos de 08:00 a 10:00 horas de lunes a viernes. En este programa se organizan un promedio de 100 cursos anuales.

El objetivo de este programa es contribuir a la capacitación, actualización y desarrollo del personal del Instituto Mexicano del Petróleo, a través de disciplinas específicas e inherentes a las labores institucionales.

Los pasos para elaborar este programa son los siguientes:

6.4.3.1. PLANEACION (PRIMERA ETAPA)

6.4.3.1.1. Detección de necesidades de capacitación.

Para detectar cuales son los requerimientos de la institución en general y conformar el programa modular de capacitación, cuya característica es de manera abierta, se realiza un estudio sobre la frecuencia de cursos solicitados en un tema específico en dos o tres años más recientes y que se consideran son necesarios para desarrollar las labores y desarrollar el factor humano de la institución.

6.4.3.1.2. Integración del programa.

Una vez realizado el estudio sobre el número de pe
ticiones de cursos orientados hacia un tema en pa
rticular se procede a conformar el programa a tra-
vés de módulos integrados por 6 ó 7 cursos cada -
uno cuya temática se refiere a una disciplina de co
nocimiento en particular (Véase anexo 1, progra-
ma de capacitación) y se consulta con expertos de
la disciplina de cada módulo para integrar la se
uencia de impartición de los cursos, así como el -
diseño y elaboración de los objetivos y temarios -
del módulo en general y de cada curso en particu-
lar.

6.4.3.1.3. Programación de eventos.

Integrado el programa por módulos se procede a la
asignación de: fecha, horario, instructor y lugar -
reservado para su realización.

6.4.3.1.4. Elaboración de programas.

La elaboración del programa de capacitación por mó
dulos consiste en conformar un documento mecaniza
do para cada módulo o disciplina el cual esta com
puesto por una relación de cursos ordenados crono
lógicamente (Anexo 5).

A continuación se abre un expediente por cada cur
so, identificándolo por su nombre, módulo y año
lectivo.

6.4.3.2. ORGANIZACION (SEGUNDA ETAPA)

6.4.3.2.1. Reclutamiento y selección de instructores.

El reclutamiento y la selección de instructores se -

lleva consultando el banco de instructores con que cuenta el área de capacitación interna y la Subdirección de Desarrollo Profesional.

6.4.3.2.2. Integración de recursos.

a) Se lleva a cabo una entrevista entre el coordinador y el instructor seleccionado para solicitarle a éste último su curriculum vitae, manuales que ha elaborado y que realice una demostración sobre el proceso instruccional del tema a impartir. También en esta primera entrevista se le proporciona al instructor datos generales del curso: objetivo general, temas básicos a tratar, personal al que va dirigido, y relación de apoyos.

b) Segunda entrevista coordinador-instructor.

Se realiza una segunda entrevista entre el coordinador y el instructor para recibir el temario, objetivos específicos y relación de apoyos concernientes al curso.

En caso de ser autorizado el instructor por parte del coordinador, entonces se le proporciona la fecha, horario y lugar de impartición del curso, asimismo se le solicita el manual que será utilizado para la realización del evento.

c) Integración de recursos materiales.

Una vez autorizado el instructor se procede a incorporar los recursos materiales necesarios para la impartición del curso, tales como: manual, proyector, rotafolio, diapositivas, y material didáctico en general.

6.4.3.3. EJECUCION (TERCERA ETAPA)

6.4.3.3.1. Contratación de servicios

La contratación del instructor se realiza a través de un contrato por prestación de servicios profesionales para personas físicas o morales según sea el caso, donde se especifica: nombre del prestador del servicio, especialidad, edad, estado civil, registro federal de causantes, domicilio, fecha y total de horas de impartición.

6.4.3.3.2. Coordinación de eventos.

a) Registro de participantes.

Antes de iniciar el curso se registra a las personas que van a asistir al mismo a través de -- una hoja formateada.

b) Entrega del paquete didáctico.

Al momento de registrar a cada uno de los participantes se les hace entrega del manual correspondiente al curso, block, pluma, temario y relación de apoyos.

c) Inauguración o apertura del curso.

El coordinador de capacitación de la Subdirección de Desarrollo Profesional realiza la ceremonia de inauguración del curso dando la bienvenida a los asistentes, menciona las normas y políticas a seguir y presenta al instructor previa lectura de su currícula.

d) Supervisión del desarrollo del curso.

La supervisión de la impartición del curso se lleva a cabo verificandq constantemente la asis-

tencia de los participantes y del instructor, -- por otro lado se supervisa que se cumpla con el temario y objetivo del curso, así como los -- servicios solicitados para su impartición (café, proyección de películas, etc.).

e) Aplicación de la evaluación final del curso.

El coordinador aplica en la última sesión del -- curso el cuestionario "Evaluación final del Desarrollo del curso por los participantes", en la -- que se evalúa los servicios, el material, la exposición, la coordinación y en general la impartición del curso.

f) Clausura o cierre del curso

El coordinador realiza el protocolo de despedida donde agradece a los participantes y al instructor su asistencia al curso.

g) Expedición de constancias.

Con base en la lista de asistencia proporcionada por el instructor, y el desarrollo de prácticas -- y la aprobación de los exámenes que se aplicaron en el curso, se otorga a los participantes -- un documento personal que acredita su asistencia al curso, la cual se hace entrega en el momento de la clausura.

6.4.3.3.3. Control Administrativo y Presupuestal

a) Concentrado de las evaluaciones del curso.

El Coordinador realiza un concentrado de las -- evaluaciones individuales del curso para integrar el reporte final del mismo y observar el impacto que tuvo la capacitación.

b) Control y avance del programa de capacitación.

Para verificar el avance del programa de capacitación se lleva a cabo un control mecanizado donde se actualizan cada semana los datos que lo conforman: impartición, cancelación o cambio de fecha del curso; horario de impartición; número de participantes; total de horas; confirmación o cambio de instructor; cursos adicionales y observaciones generales del programa.

c) Seguimiento del trámite de pago de instructores.

El coordinador realiza el seguimiento del trámite de pago por los servicios de honorarios profesionales del instructor, hasta confirmar su pago total.

d) Control presupuestal.

Los elementos que contempla el coordinador para llevar el control presupuestal son: gastos de material didáctico y de apoyo, remuneración a instructores, local e instalaciones, sueldos por personal, servicios de café, traducción simultánea y gastos administrativos en general.

6.4.3.4. EVALUACION (CUARTA ETAPA)

6.4.3.4.1. Evaluación del proceso instruccional.

El instructor realiza la evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje a través de pruebas orales o escritas y prácticas o ejercicios diseñados exclusivamente para el curso.

El coordinador recopila las evaluaciones que aplicó el instructor para verificar el aprovechamiento y los adelantos de los participantes y las utiliza pa-

ra retroalimentar al instructor, asimismo las emplea para llevar el control de calificaciones de los educandos y así entregarles sus constancias respectivas, por otro lado las emplea para conformar el reporte final del curso.

6.4.3.4.2. Evaluación de cambios de conducta

El coordinador del programa de capacitación modular efectúa la evaluación de cambios de conducta a través del formato "Evaluación de los resultados de la capacitación en el trabajo" (Ver anexo 1), el cual se realiza con el jefe inmediato de cada uno de los participantes y se aplica de 15 a 30 días después de haber terminado el curso. Posteriormente se analizan estos datos y se observa el impacto de la capacitación para tomar las acciones pertinentes en el proceso de capacitación.

6.4.3.4.3. Evaluación del sistema de capacitación.

Para evaluar el sistema o proceso de capacitación, por un lado se aplica el formato "Evaluación final del desarrollo del curso por los participantes" donde se obtienen datos acerca de la coordinación y funcionamiento de la capacitación en terminos de instrucción, recursos materiales y servicios en general.

Por otra lado se realiza una autoevaluación de los procedimientos e instrumentos utilizados en el proceso de capacitación para tomar las medidas correctivas y lograr con ello la eficacia y la eficiencia del servicio proporcionado.

6.4.3.4.4. Evaluación costo-beneficio.

El coordinador realiza el procedimiento para obte

tener el costo total de la capacitación tomando en consideración todos y cada uno de los insumos de las acciones del proceso de capacitación que repercutieron en un costo.

Para determinar el beneficio de la capacitación, el coordinador recurre a parámetros cuantitativos y cualitativos ya mencionados anteriormente (cantidad de: desperdicio, retardos, "tiempos muertos" quejas y reclamos, etc., y calidad en el trabajo, interés, entusiasmo, etc.).

Hasta aquí hemos expuesto las actividades inmersas para la elaboración de los programas de capacitación para el personal del Instituto Mexicano del Petróleo dando paso a las conclusiones de todo nuestro trabajo.

CONCLUSIONES

El propósito de este apartado consiste en resumir los aspectos principales de nuestro trabajo, analizándolos descriptivamente a la luz de nuestra experiencia, conocimiento y punto de vista.

El presente trabajo ha sido expuesto bajo un orden lógico y sistemático, el cual va de lo general a lo particular, consideramos conveniente hablar en primera instancia de lo que ¡ ES ! la psicología, - de lo que ¡ HACE !. La psicología es una ciencia, un modo de conocimiento, distinta a otras formas populares de conocimiento (sentido común, religión, magia, metafísica, etc.); así pues, la ciencia " es una observación sistemática, controlada, empírica y crítica de proposiciones hipotéticas sobre las supuestas relaciones que existen entre los fenómenos naturales " (Kerlinger, 1973 P. 11). Si bien es cierto que la psicología ha adoptado al método científico para obtener conocimiento, es preciso hacer hincapie en que no es el único método que existe para ello; está también por ejemplo el método dialéctico, que se utiliza tanto como medio para conocer objetivamente la realidad como para dirigir su transformación; los diversos métodos que se utilizan en las ciencias (como el análisis y la síntesis, la inducción y la deducción) así como los procedimientos particulares, se subordinan al método dialéctico que implica una posición filosófica, es decir, una concepción de la realidad y que puede aplicarse a la psicología. Al método dialéctico también se le conoce como método materialista dialéctico o método marxista.

La psicología como disciplina ha tenido un avance considerable en las diversas áreas en que dirige su investigación, las cuales se entretrejen con los campos de aplicación, (por cierto, los expuestos hasta ahora no son los únicos, también podemos hablar de psicología jurídica, ambiental, genética, fisiológica, geriátrica, etc.) don de la psicología se manifiesta como profesión aplicando todo el bagaje de conocimientos especializados, dirigido para resolver y mejorar muchos problemas que tiene la complicada problemática humana. Es por ello que la psicología, como profesión en nuestra sociedad contemporánea, está llamada a ocupar una de las profesiones de alta relevancia, al orientar, promover, y facilitar el crecimiento personal y de la comunidad en general.

Fueron muchos los años y los esfuerzos para que se le reconociera a la psicología como una ciencia; no obstante, ya se tenían conocimientos desde los antiguos filósofos de una psicología primitiva -- (del s. VI a.c. al XIII d.c., aproximadamente). Resulta más difícil que se le aceptara como una profesión, y todavía más complicado considerar su aplicación al ámbito industrial; sin embargo todo esto se libró. De esta manera hoy en día la psicología puede aplicarse en las organizaciones en donde, como lo dice Dunnet y -- Kirchner (1972), la industria es un lugar para estudiar la conducta humana, y es al psicólogo a quien le corresponde la investigación de esta conducta en empresas, bien sean del sector privado o del gobierno.

Para que el psicólogo realmente desempeñe mejor su función como tal, es menester que conozca y tome conciencia del contexto social donde aplicará sus conocimientos mediante la concepción que tenga de sociedad, organización, psicología organizacional, psicología del trabajo, psicología industrial, grupo e individuo; todo esto conformará su ideología y determinará en gran medida su práctica profesional.

La práctica profesional del psicólogo en la industria ha consistido - en realizar actividades como inducción, reclutamiento y selección, - capacitación y adiestramiento, orientación personal, análisis y evaluación de puestos, etc., que son consideradas funciones clásicas, y algunas de ellas con un enfoque más administrativo que psicológico; por lo que se requiere indagar otras alternativas dentro de este campo de aplicación que permitan desplegar potencialmente los hallazgos de la psicología.

En México, la práctica profesional de la psicología industrial ha sido hasta el momento muy similar a la seguida en los Estados Unidos y de Argentina, considerados los países de América más adelantados en este campo, los Mexicanos seguimos copiando en gran medida los patrones culturales, económicos y sociales de países desarrollados, debiendo buscar nuevas rutas. Como los señalamos en el apartado anterior, el papel del psicólogo industrial (en la actualidad también se le llama a este profesionista psicólogo del trabajo o psicólogo laboral), si bien es cierto que seguirá concentrando en

las funciones típicas dándole el matiz del quehacer psicológico, también deberá investigar con mayor profundidad cómo incursionar en funciones que coadyuven al desarrollo del individuo y de la organización, convirtiéndose en el promotor principal de un cambio nacional. El psicólogo debe ser, por ejemplo, especialista en la creación de nuevos sistemas para el desarrollo de personal, como bien podría ser el Desarrollo de Carrera; por otro lado, abordar la Calidad Total en cualquier organización o institución desde la perspectiva psicológica, contribuyendo al desarrollo del factor humano que, a pesar de ser considerado el más importante, todavía no se le presta mucha atención en comparación con el desarrollo tecnológico que se ha venido gestando por varias décadas. Además, el psicólogo debe también orientar sus actos, basado en aportaciones a otras estrategias de acción.

Si bien es cierto que se concibe a " La capacitación no sólo como medio para lograr la mejor inserción del trabajador en la actividad económica, sino como una vía para dotarlo de mayores posibilidades de realización personal ". (Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990 - 1994 página 4), no por ello debe ser considerada como la panacea para la solución de problemas y caer en el discurso oficialista acerca de las " bondades " de esta actividad, -- que en el mejor de los casos cuando se lleva a cabo, no se hace -- por convicción, sino que se realiza por cumplimiento legal, así sus resultados arrojan planes y programas inoperantes, desarticulados

y descontextualizados; por más que se decreten este tipo de acciones, y mientras las organizaciones no hagan por iniciativa propia - los esfuerzos de una auténtica capacitación sin manipuleo o ignorancia, entonces no servirá de nada el impulso de la productividad y la capacitación.

El psicólogo debe jugar un papel trascendente en el ámbito de la capacitación tal como lo hemos señalado a nivel macro y ahora a un nivel más micro, como promotor y facilitador del cambio, concretamente debe proponer estrategias de acción educativas, motivacionales y estructurales entre otras.

Cuando una empresa ha decidido emprender la capacitación, entonces formula sus planes y programas para lograr sus objetivos institucionales. La capacitación se va cristalizando en un programa, que son acciones organizadas y sistematizadas que van dirigiendo las actividades.

Para que un programa de capacitación tenga éxito, ante todo deberá estar respaldado incondicionalmente por las autoridades de la organización, deberá estar en manos de profesionales en la materia, contar con el número de personal adecuado que lleve esta función con los eficientes recursos técnicos, materiales y financieros. Asimismo, deberá configurarse con los elementos mínimos de procedimiento como son: el establecimiento de objetivos generales del

programa; la formulación de las políticas a seguir; la detección de necesidades de capacitación; la organización o desarrollo de los eventos; y la evaluación continua del programa.

Mención aparte, requiere una de las etapas del programa de capacitación denominada: organización de desarrollo de los eventos, ya que constituye uno de los puntos álgidos de este proceso. Así los cursos de capacitación que no sean estructurados con objetivos y contenidos encaminados a los requerimientos de los planes y programas de capacitación, así como a la satisfacción de los usuarios, no tendrán razón de existir.

Por otra parte queremos enfatizar lo siguiente:

Hemos hablado acerca de la importancia de la capacitación como pilar fundamental para el desarrollo de la organización y del factor humano, que coadyuvará al logro de la calidad. La capacitación no es sólo la impartición de cursos, es un proceso que apoya los objetivos de una empresa, y favorece la consolidación de la misma, la capacitación es un medio, no un fin, para resolver los problemas y obtener resultados. Los beneficios que puede darnos son:

La posibilidad de utilizar nueva tecnología y desarrollar investigación, la satisfacción en el trabajo, medios para cumplir con los objetivos de la empresa y los personales, el trabajo en equipo, desarrollar las capacidades personales en diferentes áreas, el uso de

métodos y sistemas valiosos, un incentivo para la motivación personal, una opción de comunicación positiva, también, disminuye errores y deterioros, faltas y despidos por incompetencia, cargas de trabajo, y la posibilidad de menor tiempo extra.

Por otro lado, la capacitación no es la única estrategia de acción para el desarrollo de la organización y del individuo, existen también el Desarrollo Organizacional, la Planeación Estratégica, el Desarrollo de Carrera, el Control de Calidad Total y la Teoría de restricciones, entre otras.

Las limitaciones que encontramos respecto de la capacitación son:

En primer lugar, los resultados dependen en gran medida del interés del capacitando; por otra parte, tenemos que se ha contentado con proporcionar conocimientos, los cuales no son del todo desarrollados en la práctica debido a la premura con que se obtienen, que puede resolver problemas provenientes de una organización deficiente, es decir, una organización que desde su planeación no está adecuadamente constituida no puede obtener programas de capacitación congruentes, que sin el apoyo directo resulta difícil tener influencia para ser un medio de solución de los problemas, que sino se tienen los medios para lo que se espera y un método de evaluación lo suficientemente eficaz y eficiente no se podrá dar los resultados deseados.

Con respecto a nuestra experiencia laboral, creemos que nuestro objetivo ha sido cubierto, ya que exponemos de manera amplia y objjetiva lo que realiza el psicólogo en el I.M.P., en materia de capacitación, así como en otras áreas en las que actualmente incide.

Creemos necesario, además, que se realicen más trabajos orientados a dar a conocer el quehacer profesional del psicólogo, tanto en materia de capacitación como en otros campos, ya que, sólo a través de la descripción de experiencias teórico-prácticas se pueden tener elementos reales para incidir en el campo laboral.

A N E X O S

A N E X O 1

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACION Y DESARROLLO PARA EL PERSONAL DEL I.M.P.

I N D I C E

- 1.- INTRODUCCION.
- 2.- OBJETIVOS.
- 3.- AMBITO DE APLICACION.
- 4.- POLITICAS.
- 5.- PROCEDIMIENTOS.
 - 5.1. PLANEACION DE LA CAPACITACION Y DESARROLLO.
 - 5.2. PROGRAMACION DE LA CAPACITACION Y DESARROLLO.
 - 5.3. ORGANIZACION DE CURSOS.
 - 5.4. DESARROLLO Y SUPERVISION DE CURSOS.
 - 5.5. EVALUACION FINAL DEL CURSO.
 - 5.6. EXPEDICION DE CONSTANCIAS.
 - 5.7. REGISTRO DE INFORMACION Y CONTROL DE PROGRAMAS.
 - 5.8. EVALUACION DE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACION Y DESARROLLO EN EL TRABAJO.
- 6.- ANEXOS.
 - 6.1. FORMATOS QUE SE UTILIZAN EN EL PROCESO DE LA CAPACITACION.
 - 6.2. LINEAMIENTOS GENERALES Y FORMATO PARA LA INSCRIPCION DE LOS PROGRAMAS MODULARES DE MICROINFORMATICA ADMINISTRATIVA.
 - 6.3. LINEAMIENTOS Y FORMATOS PARA EL TRAMITE DE INSCRIPCIONES A EVENTOS EXTERNOS PARA EL PERSONAL DE ESTE INSTITUTO.
 - 6.4. PROGRAMA MODULAR DE CAPACITACION.
- 7.- CONCEPTOS Y DEFINICIONES.

1.- INTRODUCCION

El notable incremento en las operaciones, el acelerado progreso tecnológico y el relevante papel que juega el Instituto Mexicano del Petróleo en la actualidad, exige que la Institución cuente con personal altamente calificado, capaz de desarrollar las más dinámicas y complejas actividades, con el máximo de eficiencia y seguridad.

La Capacitación y el Desarrollo como proceso de enseñanza-aprendizaje para mejorar las actitudes y aptitudes de los trabajadores, encauzado hacia el incremento de la productividad del Instituto, responde con éxito a tal demanda.

Derivado de lo anterior, es indispensable estructurar e implementar instrumentos normativos que regulen y determinen las funciones relacionadas con la Capacitación y Desarrollo, permitiéndonos unificar criterios entre las diferentes entidades que interactúan en el ámbito institucional.

Con el fin de coadyuvar en la consecución de este objetivo, se elaboró el "Manual de Procedimientos para la Capacitación y Desarrollo del personal del Instituto Mexicano del Petróleo", sistematizando las actividades específicas del proceso de Capacitación y Desarrollo.

La Subdirección General de Capacitación y Desarrollo Profesional en Coordinación con la Subdirección General de Administración, define normas, políticas y lineamientos necesarios, para que las Subdirecciones involucradas puedan aplicar el Sistema de Capacitación y Desarrollo.

OBJETIVO GENERAL

Sistematizar la Normatividad, Políticas y Lineamientos del Proceso - de Capacitación y Desarrollo Profesional que satisfaga las necesidades para el mejor desempeño del personal del Instituto Mexicano del Petróleo.

2.- OBJETIVOS

- 2.1. Sistematizar e integrar el proceso de Capacitación y Desarrollo Profesional en el Instituto Mexicano del Petróleo, de acuerdo con las necesidades de la Institución.
- 2.2. Definir las funciones y responsabilidades de cada una de las Subdirecciones involucradas en la Capacitación y Desarrollo.
- 2.3. Optimizar los Recursos Humanos, Materiales, Técnicos y Financieros, asignados a la actividad de Capacitación y Desarrollo.
- 2.4. Uniformizar las actividades relacionadas con el proceso de Capacitación y Desarrollo.

3.- AMBITO DE APLICACION

El presente Manual de Procedimientos es de observancia general en todos los Centros de Trabajo y Subdirecciones del Instituto Mexicano del Petróleo, se aplicará invariablemente para instrumentar, desarrollar y evaluar los programas de Capacitación y Desarrollo del personal que lo integra.

4.- POLITICAS

- 4.1. Los cursos que integran el Programa Anual de Capacitación y Desarrollo, deberán obedecer a necesidades reales y específicas, con objetivos concretos y mensurables.
- 4.2. Con objeto de incrementar la calidad de la Capacitación y Desarrollo, la Subdirección de Desarrollo Profesional y la Subdirección solicitante, deberán evaluar todos y cada uno de los cursos que se impartan, así como sus resultados en el trabajo.

- 4.3. El cumplimiento cuantitativo y cualitativo del Programa Anual de Capacitación y Desarrollo, será un compromiso de la Subdirección General de Capacitación y Desarrollo Profesional en coordinación con las demás Subdirecciones del Instituto, quienes serán responsables de supervisar y controlar los recursos asignados para esta actividad.
- 4.4. Los procedimientos y normas establecidos en el presente manual, serán de observancia obligatoria para toda actividad inherente a la Capacitación y Desarrollo del personal de la Institución.
- 4.5. La Capacitación y el Desarrollo externos se tramitará a través de la Subdirección General de Capacitación y Desarrollo Profesional, a través de la solicitud de inscripciones a eventos externos.

5.- PROCEDIMIENTOS

5.1. Planeación de la Capacitación y Desarrollo

OBJETIVOS

- * Elaborar el presupuesto estimado para los programas de Capacitación y Desarrollo.
- * Establecer las Políticas y Lineamientos para la elaboración de los Planes y Programas de Capacitación y Desarrollo.

ORGANO O PUESTO

ACTIVIDADES

SUBDIRECCION DE DESARROLLO PROFESIONAL.

- 1.- Analiza información estadística de programas de capacitación y Desarrollo de los últimos dos años, capacidad instalada del IMP y planes de desarrollo de la Institución.
- 2.- Elabora presupuesto estimado para el Programa Anual de Capacitación y Desarrollo Profesional del IMP. -- Clasificado por Subdirección.
- 3.- Revisa Políticas y Lineamientos para la elaboración de Planes y Programas de Capacitación y Desarrollo.
- 4.- Envía informe estadístico - anual a cada Subdirección General y/o de Rama, para actualización del Banco de información para la Detección de Necesidades de Capacitación, anexa Políticas, Lineamientos y Cronogramas de Actividades para elaboración de Planes y Programas de Capacitación y Desarrollo.

**SUBDIRECCIONES GENERALES
Y/O DE RAMA SOLICITANTES
DE LA CAPACITACION.**

- 5.- Reciben informe Estadístico, programas institucionales que ofrece la Subdirección de Desarrollo Profesional, Políticas y Lineamientos para Elaborar Planes y Programas de Capacitación y Desarrollo. Transmite al Jefe de la División de Control Técnico Administrativo y al Coordinador de Capacitación, con el fin de que él integre el programa de visitas para la Detección de Necesidades de Capacitación.

5.2. PROGRAMACION DE LA CAPACITACION Y DESARROLLO.

OBJETIVO: Elaborar el programa de Capacitación y Desarrollo para el personal de oficina, técnico, Profesional y Directivo, a través de una adecuada Detección de Necesidades de Capacitación y Desarrollo con las Subdirecciones Generales y/o de Rama.

ORGANO O PUESTO

A C T I V I D A D E S

**COORDINADOR DE
CAPACITACION.**

6. Elabora programa de Entrevista con la participación de las Unidades de Trabajo y envía a la Subdirección de Desarrollo

**SUBDIRECCION DE
DESARROLLO PROFESIONAL.**

**SUBDIRECCION DE
DESARROLLO PROFESIONAL
Y COORDINADOR DE LA
CAPACITACION.**

UNIDAD DE TRABAJO

**SUBDIRECCION GENERAL Y/O
DE RAMA SOLICITANTE.**

Profesional.

7. Recibe programa de entrevista y prepara información para la Detección de Necesidades de Capacitación.
8. Efectúan la Detección de las Necesidades de Capacitación, aplicando la forma de "Requerimientos para la Formación Integral del Personal del IMP".
(Formato CDRH-1).
9. Proporciona información para la Detección de Necesidades de Capacitación, Jerarquizando y ponderando los cursos solicitados y/o informa de los programas Institucionales a los cuales desea asista su Personal.
10. Recibe "Programas de Cursos solicitados por su Personal" (formato CDRH-2) lo analiza, y lo turna al Coordinador de Capacitación para su revisión y/o depuración con las áreas operativas.

**COORDINADOR DE
CAPACITACION.**

11. Analizado el "Programa de Cursos Solicitados" lo en vía a la Subdirección General y/o de rama para su autorización y lo turna a la Subdirección de Desarrollo Profesional con copia a su Dicota correspon diente.

**SUBDIRECCION DE DESARROLLO
PROFESIONAL**

12. Recibe y procesa la información para generar el programa anual de Capaci tación autorizado y lo en vía a la Subdirección Ge neral y/o Rama solicitante.

**SUBDIRECCION GENERAL Y/O
DE RAMA SOLICITANTE.**

13. Recibe el Programa Anual de Capacitación definitivo y lo turna a su Coordinador de Capacitación.

**COORDINADOR DE
CAPACITACION.**

14. Recibe y verifica que el programa de Capacitación sea congruente con las po líticas y lineamientos esta blecidos, lo difunde a las áreas operativas con copia a su Dicota correspondien te.

UNIDAD DE TRABAJO

15. Recibe programa anual de Capacitación y Desarrollo autorizado y lo conserva para observar su cumplimiento.

5.3. ORGANIZACION DE CURSOS

OBJETIVO:

- * Disponer de los elementos necesarios para iniciar los cursos de Capacitación y Desarrollo con la oportunidad y calidad requeridos.

ORGANO O PUESTO

ACTIVIDADES

SUBDIRECCION DE
DESARROLLO PROFESIONAL.

16. Consulta Programa Anual de Capacitación y Desarrollo, confirma disponibilidad de instructores y fechas de inicio, a través del Coordinador de Capacitación promueve entrevistas con la Unidad de Trabajo solicitante del curso para definir el contenido de los mismos así como su fecha de inicio.

COORDINADOR DE
CAPACITACION.

17. Analiza la proposición de instructores, fecha de inicio de los cursos, determina si están de acuerdo con sus necesidades y solicita la elaboración de objetivos,

Temario y Relación de Apoyos de acuerdo con sus necesidades y proposiciones concretas realizadas en la entrevista técnica (Formato CDRH-3).

**SUBDIRECCION DE
DESARROLLO PROFESIONAL.**

18. Elabora conjuntamente con el instructor los objetivos, temarios, y Relación de Apoyos que se requieren para la impartición del curso, se presentan al Coordinador de Capacitación para revisión y autorización del solicitante.

UNIDAD DE TRABAJO.

19. Analiza Temario, Objetivo y Relación de Apoyos conjuntamente con el Coordinador de Capacitación, determina si son los adecuados de acuerdo con la solicitud del curso. Autorizan las formas correspondientes conservando una copia para su archivo, devuelve el original al Coordinador de Capacitación y éste lo entrega a la Subdirección de Desarrollo Profesional (Anexa relación de asistentes), -

con copia a su Dicota correspondiente.

**SUBDIRECCION DE
DESARROLLO PROFESIONAL.**

20. Recibe relación de asistentes, original de objetivo, temario y relación de apoyo autorizado, prepara material didáctico para el curso designa aula e informa al Coordinador de Capacitación.

**COORDINADOR DE
CAPACITACION.**

21. Verifica que la calidad y cantidad del material didáctico y de apoyo cumpla con los requerimientos para el desarrollo del mismo y notifica a la Unidad de Trabajo, la fecha, horario y lugar de impartición del evento.

5.4. DESARROLLO Y SUPERVISION DE CURSOS

OBJETIVO:

- * Controlar el desarrollo de los cursos de Capacitación y Desarrollo, a través de una supervisión y evaluación adecuadas, para optimizar los recursos utilizados y lograr la máxima calidad en los resultados.

**SUBDIRECCION DE
DESARROLLO PROFESIONAL.**

22. Registra asistencia y vacía al formato CDRH-4, y procede a la Ceremonia de

**COORDINADOR DE
CAPACITACION.**

INSTRUCTOR

**COORDINADOR DE
CAPACITACION Y
SUBDIRECCION DE
DESARROLLO PROFESIONAL.**

INSTRUCTOR

· Inauguración del curso con la participación de la Subdirección solicitante e informa a los capacitandos las normas generales del mismo.

23. Verifica que los asistentes al curso sean los programados. En caso de discrepancia efectúa los ajustes necesarios.

24. Inicia el curso y de considerarlo necesario evalúa de una manera genérica los conocimientos de los capacitandos.

25. A la mitad del curso se aplica a los participantes -- el formato " Evaluación -- Parcial y Final del Curso", y se realizan las acciones que sean necesarias, y se informa al Instructor.
(Formato CDRH-5).

26. Recibe los Resultados de la Evaluación parcial del curso, y genera los ajustes necesarios, para cumplir con el objetivo preestablecido.

5.5. EVALUACION FINAL DEL CURSO.

OBJETIVO:

- * Evaluar en cada curso impartido, la calidad de los elementos que intervinieron durante su ejecución, el grado de cumplimiento de los objetivos preestablecidos, así como obtener la retroalimentación sobre los problemas que afectaron el buen desarrollo de los mismos.

ORGANO O PUESTO

A C T I V I D A D E S

INSTRUCTOR

27. Aplica a los participantes el examen de conocimientos adquiridos en el curso. Y entrega resultados a la Subdirección de Desarrollo Profesional.

SUBDIRECCION DE
DESARROLLO PROFESIONAL.

28. Aplica a cada uno de los participantes la forma "Evaluación Parcial y Final del desarrollo del curso" (Formato CDRH-5), y se procede al vaciado de la misma al formato CDRH-6 "Concentrado del Resultado Final del Curso".

SUBDIRECCION DE
DESARROLLO PROFESIONAL

29. Con la información anterior, elabora el Resumen en el formato del concentrado final del curso (CDRH-6a-b), y se turna al

Coordinador de Capacitación con copia a la División de Personal y Dicota correspondiente.

DIVISION DE PERSONAL-DICOTA.

30. Reciben la información para su control, registro y archivo de personal capacitado.

COORDINADOR DE CAPACITACION.

31. Recibe, registra y turna la información a la Unidad de Trabajo.

UNIDAD DE TRABAJO.

32. Recibe la información y determina si se requieren medidas correctivas en su área operativa para futuros cursos.

SUBDIRECCION DE DESARROLLO PROFESIONAL.

33. Analiza la información obtenida y determina las acciones que deben efectuarse para mejorar la capacitación en los cursos siguientes a impartirse en esa Unidad de Trabajo solicitante.

5.6. EXPEDICION DE CONSTANCIAS.

OBJETIVO:

- * Otorgar a los trabajadores un documento personal que acredite su asistencia a un curso de Capacitación y/o de

Actualización.

ORGANO O PUESTO

ACTIVIDADES

SUBDIRECCION DE
DESARROLLO PROFESIONAL.

34. Analiza la forma "Concentrado final del Curso", - identifica a los capacitandos que resultaron aprobados para elaborar sus - constancias respectivas y entrega de las mismas en la Ceremonia de Clausura a los participantes, y envía copia a la Dicota correspondiente.

DICOTA.

35. Recibe copia de las constancias, registra y envía copia a la División de Personal para expediente del capacitado.

DIVISION DE PERSONAL.

36. Recibe copia de las constancias para control, registro y archivo del personal capacitado.

5.7. REGISTRO DE INFORMACION Y CONTROL DE PROGRAMAS.
OBJETIVO:

- * Recabar, registrar y analizar la información cuantitativa sobre el desarrollo del programa Anual de Capacitación, con el fin de llevar a cabo las acciones correctivas necesarias que permitan lograr su máximo cumplimiento.

**SUBDIRECCION DE
DESARROLLO PROFESIONAL.**

37. Consultan el "Programa de cursos solicitados" y analiza el desarrollo del mismo.
38. Elabora informe cuantitativo y cualitativo del avance de los Programas de Capacitación a la Subdirección General y/o de rama correspondiente con copia al Coordinador de Capacitación y su Dicota, analizando en la Junta Trimestral el avance de los Programas de Capacitación y se toman medidas correctivas al respecto.

5.8. EVALUACION DE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACION EN EL TRABAJO.

OBJETIVO:

- * Evaluar el grado en que los trabajadores aplican los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en el desempeño de sus labores, con objeto de conocer en qué medida ha sido resuelto el problema que originó la Capacitación y Desarrollo

ORGANO O PUESTO

A C T I V I D A D E S

**COORDINADOR DE
CAPACITACION.**

39. Trimestralmente analiza la información de los cursos terminados conforme al desarrollo del Programa

Anual de Capacitación y solicita a la Unidad de Trabajo señale fechas para efectuar la evaluación de Resultados en el mismo.

UNIDAD DE TRABAJO.

40. Recibe solicitud, señala fechas para efectuar la evaluación en el trabajo e informa al Coordinador de Capacitación.

**UNIDAD DE TRABAJO Y
COORDINADOR DE
CAPACITACION.**

41. Evalúan los resultados de la Capacitación en el Trabajo y realizan el llenado del formato de "Evaluación del Resultado de la Capacitación en el Trabajo" (CD-RH-7), marcando copia a la Subdirección de Desarrollo Profesional, Dicota correspondiente y División de Personal.

**SUBDIRECCION DE
DESARROLLO PROFESIONAL**

42. Recibe copia del formato "Evaluación de los Resultados de la Capacitación en el Trabajo" procesa los datos y obtiene información sobre el impacto de la Capacitación en la Productividad, analiza información y determina acciones para -

mejorar la calidad de la -
Capacitación. Emite polí-
ticas y lineamientos para
programas a mediano y lar-
go plazo.

DIVISION DE PERSONAL.

43. Recibe copia de la forma -
de "Evaluación de los Re-
sultados de la Capacitación
en el trabajo" y registra -
los Resultados obtenidos -
de cada capacitando y ar-
chiva en sus expedientes
correspondientes.

6. A N E X O S

**6.1.- FORMATOS QUE SE UTILIZAN EN EL PROCESO DE
CAPACITACION.**

INDIQUE EL EVENTO QUE CONTRIBUYA A LA FORMACION INTEGRAL DE SU PERSONAL:

CURSO

TALLER

NOMBRE _____

ENTRENAMIENTO

DIRIGIDO A:

ALTA DIRECCION

PROFESIONISTA

MANDOS MEDIOS

TECNICOS

INVESTIGADORES

PERSONAL APOYO

METAS QUE SE PRETENDEN ALCANZAR: _____

TEMAS BASICOS: _____

INSTRUCTOR: (I), (E) _____

DIRECCION _____

TEL.: O EXT.: _____

FECHA TENTATIVA _____

NUM. DE PARTICIPANTES _____

HORARIO DE: _____

A _____

HRS. _____

FRECUENCIA

L

M

M

J

V

S

D

NIVEL

BASICO

INTERMEDIO

AVANZADO

PRIORIDAD: _____

ORGANIZADO POR IMP CON PARTICIPACION EXCLUSIVA DE SUS PROPIAS DEPENDENCIAS

SEMINARIO TEMA DEL EVENTO _____

SIMPOSIO _____

CONGRESO SUGIERA QUE DEPENDENCIAS LE AGRADARIA QUE PARTICIPARAN: _____

FECHA TENTATIVA _____ NUMERO DE PARTICIPANTES _____

ORGANIZADO POR IMP CON PARTICIPACION DE OTRA(S) INSTITUCION(ES)

SEMINARIO TEMA DEL EVENTO _____

SIMPOSIO _____

CONGRESO SUGIERA QUE INSTITUCION(ES) LE GUSTARIA QUE PARTICIPARAN: _____

FECHA TENTATIVA _____ NUMERO DE PARTICIPANTES _____

ORGANIZADO POR INSTITUCIONES EXTERNAS, ASOCIACIONES U OTROS

SEMINARIO NOMBRE _____

SIMPOSIO _____

CONGRESO ENTIDAD ORGANIZADORA _____

FECHA _____ LUGAR _____

NUMERO DE PARTICIPANTES _____

DIPLOMADO NOMBRE _____
 ESPECIALIZACION _____
 MAESTRIA _____
 DOCTORADO DIRIGIDO A:

ALTA DIRECCION MANDOS MEDIOS
 INVESTIGADORES PROFESIONISTAS
 ORGANIZADO POR IMP
 ORGANIZADO POR OTRA INSTITUCION

 LUGAR _____
 NUMERO DE PARTICIPANTES _____

OBSERVACIONES _____

ELABORO:

NOMBRE FIRMA Y EXTENSION

Autorizo:

NOMBRE Y FIRMA Y EXTENSION

INSTRUCTIVO DE LA FORMA

NOTA: LLENAR UN FORMATO POR CADA EVENTO.

CONCEPTO	DESCRIPCION
(1) DIA, MES, AÑO.	Fecha en la que se llena este formato.
(2) SUBDIRECCION.	Denominación oficial de la Subdirección.
(3) CLAVE.	Codificación asignada a la subdirección, según catálogo autorizado.
(4) GERENCIA.	Nombre oficial de la Gerencia.
(5) CLAVE.	Codificación correspondiente a la Gerencia según catálogo autorizado.
(6) DIVISION.	Designación oficial de la División.
(7) CLAVE.	Codificación correspondiente a la División según catálogo autorizado.
(8) DEPARTAMENTO.	Denominación oficial del Departamento.
(9) CLAVE.	Codificación del Departamento según catálogo autorizado.
(10) ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN SU AREA.	Descripción de las principales operaciones o tareas que se efectúan.
(11) ACTIVIDADES QUE DESEARIA MEJORAR.	Anote las actividades que necesitan ser mejoradas a través de todos diferentes eventos de capacitación y desarrollo.
(12) CON QUE TIPO DE EVENTO CONSIDERA SQUE PODRIA MEJORAR LO ANTERIOR.	Señale con una "X" el recuadro correspondiente a la clase del evento que requiere.
(13) NOMBRE.	Especifique la denominación del evento con base al contenido.
(14) DIRIGIDO A:	Marque con una "X" el tipo de personal para el cual se solicita este evento: <ul style="list-style-type: none">• Alta Dirección: Director, Subdirectores Generales, Subdirectores de Rama y Gerentes.• Mandos medios, Jefes de División, Departamento, Proyecto de área o grupo.• Investigadores.• Profesionistas.• Técnicos.• Personal de Apoyo.
(15) METAS QUE SE PRETENDEN ALCANZAR.	Mencione los fines que se lograrán a través del evento.
(16) TEMAS BASICOS.	Describa los principales tópicos a tratar.
(17) INSTRUCTOR.	En caso de que se desee un instructor específico para el evento seleccionado, marque con una "X" si es interno o externo y proporcione su nombre completo.
(18) DIRECCION.	Domicilio en donde se puede localizar al instructor.
(19) TELEFONO O EXT.	Número telefónico o extensión del expositor.
(20) FECHA TENTATIVA.	Indique día y mes para la impartición.
(21) NUMERO DE PARTICIPANTES.	Número de personas que usted asigna para asistir.
(22) HORARIO.	Especifique la hora de iniciación y terminación que usted sugiere.
(23) FRECUENCIA.	Marque con una "X" el o los días que se proponen para la realización del evento.

-
- (24) NIVEL. Señale con una "X" el grado de profundidad requerido:
- Básico: Adquisición de conocimientos elementales.
 - Intermedio: que tiene conocimientos previos.
 - Avanzado: Especialización de conocimientos.
- (25) PRIORIDAD. Jerarquice en orden consecutivo la realización de sus eventos.
- (26) TIPO DE EVENTO: SEMINARIO, SIMPOSIO, CONGRESO. Seleccione con una "X" el recuadro correspondiente a la clase de evento que requiere.
- (27) TEMA. Especifique el tópico a tratar en el evento.
- (28) SUGIERA QUE DEPENDENCIAS LE GUSTARÍA QUE PARTICIPARAN. Denominación oficial de las dependencias (Subdirecciones, Gerencias, etc) que propone colaboren en el evento.
- (29) FECHA TENTATIVA. Día, mes y año, en el que se sugiere se realice el evento.
- (30) NUMERO DE PARTICIPANTES. Cantidad de personas que asistirán al evento, ya sea como ponentes o como escuchas.
- (31) TIPO DE EVENTO, SEMINARIO, SIMPOSIO, CONGRESO. Marque con una "X" el recuadro correspondiente a la clase de evento que requiere.
- (32) TEMA. Mencione el tópico a tratar en el evento.
- (33) SUGIERA QUE INSTITUCION (ES) LE GUSTARÍA QUE PARTICIPARA (N). Mencione que Asociación, Colegio, etc., le agradecería que colaborara al mejor desarrollo del evento.
- (34) FECHA TENTATIVA. Día, mes y año, en el que se sugiere se realice el evento.
- (35) NUMERO DE PARTICIPANTES. Cantidad de personas que asistirán al evento, ya sea como ponentes o como escuchas.
- (36) TIPO DE EVENTO, SEMINARIO, SIMPOSIO Y CONGRESO. Marque con una "X" el recuadro correspondiente a la clase de evento que requiere.
- (37) NOMBRE. Denominación del evento.
- (38) ENTIDAD ORGANIZADORA. Nombre de la (s) institución (es) Asociación (es) Colegio (s) y otros, que coordinen el evento.
- (39) FECHA. Día, mes y año en la que tendrá verificativo el evento.
- (40) LUGAR. Localidad y Entidad Federativa en la que se realizará el evento.
- (41) LUGAR. Localidad y Entidad Federativa en la que se realizará el evento.
- (42) TIPO DE EVENTO DPLOMADO, ESPECIALIZACION, MAESTRIA, DOCTORADO. Seleccione con una "X" el recuadro correspondiente a la clase de evento que se requiere.
- (43) NOMBRE. Especifique la denominación del evento.
- (44) DIRIGIDO A. Marque con una "X" el tipo de personal para el cual se solicita este evento (vea punto 14).
- (45) ORGANIZADO POR. Marque con una "X" SI EL EVENTO SERA ORGANIZADO POR EL IHP, O POR OTRA INSTITUCION, Denominación oficial de la entidad que impartirá el evento.
- (46) INSTITUTO QUE LO IMPARTIRA. Denominación oficial de la entidad que impartirá el evento.
- (47) LUGAR. Localidad y Entidad Federativa en la que se realizará el evento.
- (48) NUMERO DE PARTICIPANTES. Cantidad de personas que asistirán al evento.
-

(49) OBSERVACIONES.

(50) ELABORAO.

(51) AUTORIZO.

Información complementaria que desea usted aportar.

Apellido paterno, materno, nombre (s) extensión y firma de la persona que llenó el formato.

Apellido paterno, materno, nombre (s), extensión y firma de la persona que aprueba el formato.

INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO

FORMA CORH 3.A

RELACION DE APOYOS

ELABORACION DIA MES AÑO

NOMBRE DEL CURSO:	CLAVE
CENTRO DE TRABAJO:	

CANT.	DESCRIPCION	RESPONSABLE	SOLICITADO PARA	RECIBIDO EL
	INSTALACIONES, EQUIPOS, HERRAMIENTAS Y MATERIAL DE CONSUMO, EQUIPO AUDIOVISUAL Y MATERIAL DIDACTICO		DIA MES	DIA MES

INSTRUCTOR
COORDINADOR LOCAL DE CAPACITACION

INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO
SUBDIRECCION DE DESARROLLO PROFESIONAL
DIVISION DE DESARROLLO DE CARRERA
DEPARTAMENTO DE EXTENSION ACADÉMICA

FORMA CORH 4

LISTA DE ASISTENCIA PARA LOS CURSOS DE CAPACITACION Y ACTUALIZACION PROFESIONAL

CURSO:

SIMBOLOGIA: () ASISTENCIA (/) INASISTENCIA (E) EVALUACION

FECHA:

PROYECTO:

SOLICITADO POR:

CLAVE	PARTICIPANTE	EXT. TELEF.	PROFESION	SUBDIRECCION	D I A S						
-------	--------------	-------------	-----------	--------------	---------	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

NOMBRE Y FIRMA DEL COORDINADOR:

NOMBRE Y FIRMA DEL INSTRUCTOR:

INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO
SUBDIRECCION DE DESARROLLO PROFESIONAL
EVALUACION PARCIAL Y FINAL DEL DESARROLLO DEL CURSO

FORMA CORH 5

CURSO: _____
 FECHA: _____
 INSTRUCTOR: _____
 PARTICIPANTE: _____

Señale con una "X" el cuadro que usted considere refleja el desarrollo del evento en lo que se refiere a los siguientes aspectos:

Sus respuestas son de suma importancia para nosotros.

SERVICIOS:	DEFICIENTES			REGULAR			BUENO		EXCELENTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INSTALACIONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MATERIAL:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OPORTUNO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CALIDAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EXPOSICION:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MANEJO DE LOS TEMAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TEORIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PRACTICA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
USO DE AYUDAS AUDIOVISUALES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONDUCCION DEL GRUPO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

En la siguiente escala del 1 al 20 coloque una "X" en el número que resume la evaluación general del curso.

MALO					REGULAR					BUENO					EXCELENTE				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

Observaciones y sugerencias: _____

INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO
SUBDIRECCION DE DESARROLLO PROFESIONAL
EVALUACION DE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACION EN EL TRABAJO

FORMA CDRH-7

.....

 DIA MES AÑO

NOMBRE DEL CURSO:	CLAVE DEL CURSO:
NOMBRE DEL EVALUADOR:	
AREA DE TRABAJO:	SUBDIRECCION:

Para medir los resultados de la capacitación en el trabajo, es necesario su valiosa colaboración. Por favor responda a cada pregunta en forma objetiva.

NECESIDADES QUE GENERARON LA IMPARTICION DEL CURSO:

.....

.....

APLICACION DEL CURSO EN EL AREA DE TRABAJO

	4 EXCELENTE (9-10)	3 BUENO (7-8)	2 REGULAR (4-5-6)	1 DEFICIENTE (1-2-3)
1. ¿Tienen un mayor interés en sus labores?
2. ¿Participan activamente con ideas y opiniones nuevas para mejorar el trabajo?
3. ¿Se resolvió el problema planteado en la solicitud del curso?
4. ¿Obtuvo algún beneficio adicional al impartirse el curso?
5. ¿Tiende a mejorar la calidad del trabajo?
6. ¿El trabajador realiza sus actividades con entusiasmo?

Explique los resultados obtenidos:

.....

.....

Observaciones:

.....

.....

UNIDAD DE TRABAJO

COORDINADOR DE CAPACITACION

.....
 NOMBRE Y FIRMA

.....
 NOMBRE Y FIRMA

**6.2.- LINEAMIENTOS GENERALES Y FORMATO PARA LA INSCRIP-
CION DE LOS PROGRAMAS MODULARES DE
MICROINFORMATICA—ADMINISTRATIVA.**

SUBDIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y DESARROLLO PROFESIONAL
SUBDIRECCION DE DESARROLLO PROFESIONAL

MICROINFORMATICA ADMINISTRATIVA

LINEAMIENTOS GENERALES

- 1.- Cada coordinador técnico de capacitación deberá presentar un oficio solicitando la inscripción del personal al programa.
- 2.- Solamente procederán los oficios dirigidos al DEPARTAMENTO DE EXTENSION ACADEMICA de la Subdirección de Desarrollo Profesional firmados por el coordinador técnico de capacitación.
- 3.- Por su parte el DEPARTAMENTO DE EXTENSION ACADEMICA dará respuesta acorde a la fecha de recepción del oficio antes mencionado.
- 4.- Cada Subdirección General dispondrá de 24 lugares por año dentro del programa modular regular en su nivel básico.
- 5.- Debido a la demanda existente y a la limitante en equipo de cómputo, no se aceptarán inscripciones de BECARIOS.
- 6.- Cada coordinador de capacitación anexará a su oficio un formato de solicitud por alumno, el cual será proporcionado por el DEPARTAMENTO DE EXTENSION ACADEMICA.
- 7.- El horario y el ciclo para cada capacitando será asignado por la Coordinación de Microinformática Administrativa, con base en las solicitudes recibidas.
- 8.- Los Coordinadores podrán solicitar cursos en horarios y ciclos especiales dentro de las instalaciones de su Subdirección correspondiente utilizando su equipo de cómputo. Para ello el DEPARTAMENTO DE EXTENSION ACADEMICA proporcionará el soporte técnico y didáctico adecuado.
- 9.- Debido al alto número de solicitantes los coordinadores, de manera opcional, podrán pedir al DEPARTAMENTO DE EXTENSION ACADEMICA cursos en horario especial (17:00 a 19:00 hrs., de lunes a viernes), y/o cursos sabatinos, los cuales se programarán de acuerdo al número de participantes.

NOTA: La programación queda estrictamente sujeta a la demanda y pronta entrega de solicitudes (oficios) por parte de los coordinadores técnicos de capacitación.

SUBDIRECCION DE DESARROLLO PROFESIONAL
GERENCIA DE PROMOCION ACADEMICA
DIVISION DE DESARROLLO DE CARRERA
DEPARTAMENTO DE EXTENSION ACADEMICA

SOLICITUD DE INSCRIPCION AL PROGRAMA
MICROINFORMATICA ADMINISTRATIVA

FECHA: _____

NOMBRE DEL SOLICITANTE: _____
APELLIDO PATERNO MATERNO NOMBRES

CLAVE: _____ R.F.C. _____ EXTENSION: _____

SUBDIRECCION: _____

CARGO: _____

PROFESION: _____

CURSO: BASICO INTERMEDIO

CICLO Y HORARIO SOLICITADOS _____

EL SIGUIENTE CUESTIONARIO TIENE LA FINALIDAD DE HOMOGENIZAR EL NIVEL DEL GRUPO.

1.- NIVEL DE ESTUDIOS: a) POSTGRADO b) LICENCIATURA c) PREPARATORIA
c) SECUNDARIA d) OTROS _____

2.- HAZ USADO: COMPUTADORA: P.C. ? SI NO
GRANDE ? SI NO
PAQUETERIA ? SI NO
LENGUAJES DE PROGRAMACION ? SI NO

3.- USAS P.C. EN EL DESARROLLO DE TUS ACTIVIDADES ? SI NO

4.- NUMERO DE HORAS AL DIA QUE UTILIZAS UNA P.C. ? _____ hrs.

5.- TIENES FACIL ACCESO AL USO DE UNA P.C. ? SI NO

6.- TIENES CONOCIMIENTOS DE : MECANOGRAFIA ? SI NO

INGLES ? SI NO

Vo.Bo.
Coordinador Técnico de Capacitación

Firma del solicitante

6.3.- LINEAMIENTOS Y FORMATOS PARA EL TRAMITE DE INSCRIPCIONES A EVENTOS EXTERNOS PARA EL PERSONAL DE ESTE INSTITUTO.

**LINEAMIENTOS PARA EL TRAMITE DE INSCRIPCIONES
A EVENTOS EXTERNOS PARA EL PERSONAL DEL IMP.**

- 1.- Se dará a conocer a cada Subdirección, Dicota, y Coordinador Técnico el presupuesto asignado para 1991.
 - 2.- La solicitud de inscripción se elaborará por medio de la Dicota Correspondiente y será firmada por el jefe de la misma y el Subdirector de la Rama solicitante, la cual deberá ser dirigida al Departamento de Extensión Académica, de la Subdirección de Desarrollo Profesional.
 - 3.- La solicitud deberá enviarse con 10 días de anticipación como mínimo a la fecha de inicio del evento, cuando sea en el Distrito Federal, Area Metropolitana o en el interior de la República; 15 días cuando el evento se realice en el extranjero o el pago sea en moneda extranjera (Anexando en los dos casos la propaganda del mismo, como son folletos, trípticos, etc).
 - 4.- El formato de inscripción será en forma individual para cada participante, anotando a máquina los datos que se soliciten.
 - 5.- Cuando el pago total a un evento sea menor de \$1'500,000, se utilizará el formato IEE-1, que será autorizado por el Subdirector de Desarrollo Profesional.
 - 6.- Cuando el pago total a un evento sea mayor de \$1'500,000 y menor a \$3'000,000, se utilizará el formato IEE-2, el cual deberá estar autorizado por el Subdirector General de Capacitación y Desarrollo Profesional.
 - 7.- Cuando el pago total al evento sea mayor a \$3'000,000, se lleve a cabo en el extranjero o el pago se haga en moneda extranjera, se utilizará el formato IEE-3, que será autorizado por el Director General.
 - 8.- El (los) participante (s) no deberá (n) cubrir ningún pago por adelantado a los eventos que deseen asistir, sin tener la previa autorización de la Subdirección de Desarrollo Profesional. En caso de hacerse este pago, puede no llegar a ser autorizado y no se reembolsará la cuota, haciéndose responsable el participante.
 - 9.- No se autorizarán todas aquellas inscripciones que sean recibidas por la Subdirección de Desarrollo Profesional de manera extemporánea.
 - 10.- El evento solicitado deberá estar relacionado con las actividades que desempeña el candidato actualmente, o están planeadas a un futuro.
 - 11.- Los trámites correspondientes a: reservación del lugar en el evento, viáticos, comisión, omisiones de entrada y/o salida, reservaciones de hospedaje, y transporte, serán a cargo del (los) participantes (s).
 - 12.- En caso de no contar con el cheque antes de la fecha de inicio del evento ya autorizado, se extenderá una carta compromiso a la institución. Recordando que la única entidad con personalidad para elaborarla, es la Subdirección de Desarrollo Profesional.
 - 13.- El participante al término del evento deberá presentar a la Subdirección de Desarrollo Profesional el recibo o factura de comprobación de pago al evento.
 - 14.- Una vez terminado el presupuesto asignado a la Dependencia, NO será autorizada ninguna inscripción. Asimismo, no se podrán hacer cargos a proyectos específicos de la Subdirección o partidas presupuestales de la misma, debido a que existe una sola partida presupuestal y proyecto para este concepto.
 - 15.- El participante recogerá en el Departamento de Extensión Académica, una hoja de evaluación, el cual será llenado y posteriormente será entregado al Departamento antes mencionado.
-

INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO
INSCRIPCIONES A EVENTOS EXTERNOS PARA EL PERSONAL DEL IMP

IEE-1 _____

C. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE
EXTENSION ACADÉMICA DE LA
SUBDIRECCION DE DESARROLLO PROFESIONAL
PRESENTE.

NO. DE CONTROL: _____

RUEGO A USTED AUTORIZAR LA INSCRIPCION DE LA PERSONA CUYOS DATOS APARECEN A
CONTINUACION:

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: _____
APELLIDO PATERNO _____ MATERNO _____ NOMBRE(S) _____
CLAVE: _____ R.F.C.: _____ EXTENSION: _____
DEPENDENCIA: _____
PUESTO: _____ ESPECIALIDAD: _____

DATOS DEL EVENTO

NOMBRE: _____
FECHA DE REALIZACION: _____ COSTOS: \$ _____
INDICAR SI ES: +I.V.A.: \$ _____ O INCLUYE I.V.A.: _____
COSTO TOTAL CON LETRA: (_____)
INST. ORGANIZADORA: _____
LUGAR DE REALIZACION: _____ TEL: _____
(CIUDAD O PAIS)
EL CHEQUE SERA A NOMBRE DE: _____
EL PARTICIPANTE O EL IMP ES SOCIO ACTUALMENTE DE LA INSTITUCION ORGANIZADOR:

PARTICIPANTE: SI NO IMP: SI NO

PARA USO EXCLUSIVO DE LA SUBDIRECCION DE DESARROLLO PROFESIONAL
DICOTA:
FAVOR DE ELABORAR CHEQUE A NOMBRE DE: _____
POR LA CANTIDAD DE: \$ _____
CON LETRA: (_____)
POR CONCEPTO DE INSCRIPCION AL EVENTO ARRIBA MENCIONADO.

ELABORA:

PROPONE:

JEFE DE LA DICOTA SOLICITANTE
SOLICITA:

CERENTE DE PROMOCION ACADÉMICA
AUTORIZA:

SUBDIRECTOR DE LA RAMA SOLICITANTE

SUBDIRECTOR DE DESARROLLO PROFESIONAL

INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO
INSCRIPCIONES A EVENTOS EXTERNOS PARA EL PERSONAL DEL IMP

IEE-2

C. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE
EXTENSION ACADÉMICA DE LA
SUBDIRECCION DE DESARROLLO PROFESIONAL

NO. DE CONTROL:

PRESENTE.

RUEGO A USTED AUTORIZAR LA INSCRIPCIÓN DE LA PERSONA CUYOS DATOS APARECEN A
CONTINUACION:

DATOS DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: _____
APellido PATERNO _____ MATERNO _____ NOMBRE(S) _____
CLAVE: _____ R.F.C.: _____ EXTENSION: _____
DEPENDENCIA: _____
PUESTO: _____ ESPECIALIDAD: _____ NIVEL: _____

DATOS DEL EVENTO

NOMBRE: _____
FECHA DE REALIZACION: _____ COSTOS: \$ _____
INDICAR SI ES: +I.V.A.: \$ _____ O INCLUYE I.V.A.: _____
COSTO TOTAL CON LETRA: (_____)
INST. ORGANIZADORA: _____
LUGAR DE REALIZACION: _____ TEL: _____
(CIUDAD O PAIS)

EL CHEQUE SERA A NOMBRE DE: _____

EL PARTICIPANTE O EL IMP ES SOCIO ACTUALMENTE DE LA INSTITUCION ORGANIZADOR:

PARTICIPANTE: SI NO IMP: SI NO

PARA USO EXCLUSIVO DE LA SUBDIRECCION DE DESARROLLO PROFESIONAL

DICOTA:

FAVOR DE ELABORAR CHEQUE A NOMBRE DE: _____
POR LA CANTIDAD DE: \$ _____

CON LETRA: (_____)
POR CONCEPTO DE INSCRIPCION AL EVENTO ARRIBA MENCIONADO.

ELABORA:

PROPONE:

JEFE DE LA DICOTA SOLICITANTE

SUBDIRECTOR DE DESARROLLO PROFESIONAL

SOLICITA:

AUTORIZA:

SUBDIRECTOR DE LA RAMA SOLICITANTE

6.4. PROGRAMA MODULAR DE CAPACITACION

**SUBDIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y
DESARROLLO PROFESIONAL**

PROGRAMA MODULAR DE CAPACITACION

I N T R O D U C C I O N

Con base a los Lineamientos Generales para la Capacitación en el -- Sector Público y a la urgente necesidad de capacitar y actualizar a los cuadros humanos de la Institución para lograr el máximo aprovechamiento de sus recursos; La Subdirección de Desarrollo Profesional, ha elaborado el "Programa Modular de Capacitación", Programa interdisciplinario, conformado por varios módulos con diversos temas.

Dirigido a todo el personal del Instituto Mexicano del Petróleo.

OBJETIVO GENERAL:

Contribuir a la capacitación actualización y desarrollo del personal del Instituto Mexicano del Petróleo, a través de disciplinas específicas e inherentes a las labores Institucionales.

LINEAMIENTOS GENERALES

- 1.- Todo personal interesado en asistir al "PROGRAMA MODULAR DE CAPACITACION", podrá acudir para obtener mayor información con el coordinador técnico de capacitación de la Subdirección correspondiente o en el área de cursos internos de la Subdirección de Desarrollo Profesional a las extensiones 21066 y 21052.
- 2.- Cada módulo funcionará como paquete integral de los temas de las disciplinas siguientes:
 - 1.- Administración.
 - 2.- Secretarial.
 - 3.- Conductual.
 - 4.- Finanzas, Contabilidad y Costos.
 - 5.- Especialización para mandos medios.
 - 6.- Formación de instructores.
 - 7.- Mercadotecnia y ventas.
 - a) El personal interesado en participar en este programa deberá cursar de principio a fin el módulo de su interés, excepto para el módulo conductual en donde se podrá cursar indistintamente cualquier tema sin necesidad de cursar el módulo completo.
 - b) En caso de que algún aspirante solicite la inscripción a un módulo ya iniciado o bien a partir de cierto tema, deberá sujetarse a un exámen de conocimientos de los temas ya sustentados del mismo y así al final del módulo obtendrá su constancia.
- 3.- La Subdirección de Rama solicitará por oficio su participación a la Subdirección de Desarrollo Profesional, con un mínimo de

15 días hábiles al inicio de cada módulo.

a) Con el objeto de evaluar el aprendizaje al inicio de cada tema el instructor aplicará al grupo un exámen diagnóstico de conocimientos.

b) Al término de cada tema el instructor aplicará al grupo un exámen de los conocimientos adquiridos. Será acreditado el tema a los participantes que tengan una calificación del 70% o superior, y un 80% o superior de asistencia.

c) El derecho a constancias por módulo será de la siguiente forma:

* El participante tendrá que acreditar cada uno de los temas que conforman dicho módulo según se especifica en el inciso "B".

* Todo participante al asistir al módulo deberá entregar hoja de registro con sus datos claramente escritos ya que de ella se tomará el nombre del C. Suscrito para sus constancia al final del mismo. (HOJA DE REGISTRO QUE SE LES PROPORCIONARA EN EL MOMENTO DE LA INAUGURACION).

4.- La Subdirección General de Capacitación y Desarrollo Profesional otorgará "MENCION HONORIFICA" a aquellos capacitandos que obtengan un promedio mínimo de 9.0 y un 80% o superior de asistencia al final de cada módulo.

5.- Cualquier caso no previsto en los presentes lineamientos será resuelto por la Subdirección de Desarrollo Profesional.

7. CONCEPTOS Y DEFINICIONES

ADIESTRAMIENTO	Adquisición de destreza para mejorar, mediante un entrenamiento dirigido a las habilidades prácticas en la ejecución de operaciones específicas.
DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION (D.N.C.)	Proceso por medio del cual se identifican las carencias de conocimientos, habilidades y actitudes positivas de los trabajadores, con relación al puesto que ocupan.
CAPACITACION Y DESARROLLO	Proceso de enseñanza-aprendizaje para mejorar las actitudes y aptitudes de los trabajadores, encauzado a un incremento de la productividad de la Institución.
CATEGORIA	Denominación que se aplica a un conjunto de actividades genéricas referidas a una determinada especialidad.
CONSTANCIA DE ASISTENCIA	Documento expedido por la Institución Capacitación, con el cual el trabajador acreditará haber asistido a un curso de Capacitación o Desarrollo.
COSTO/HORA-ESPECIALIDAD	Valor monetario de la hora de un curso según la especialidad de que se trate.
CURSO	Conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje, para la adquisición y actualización de habilidades, conocimientos y actitudes requeridos para el desempeño de un puesto.
BANCO DE INFORMACION PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION	Conjunto de datos relevantes por Centro de Trabajo, recopilados y ordenados, que sirvan de apoyo a la Detección de Necesidades de Capacitación.
DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION EN HABILIDADES DIRECTIVAS	Proceso por medio del cual se identifican los requerimientos de Capacitación y Desarrollo en aspectos administrativos, del personal Directivo.
ESPECIALIDAD	Particularidad de un oficio o rama de trabajo, caracterizada por actividades propias o de igual naturaleza.
NECESIDAD DE CAPACITACION	Carencia de conocimientos, habilidades y actitudes positivas de los trabajadores, con relación al puesto que ocupan.
PONDERACION	Acción de precisar el valor o peso con que se dice o hace una cosa.

PRODUCTIVIDAD

Medida de la utilización Integral de los recursos de la organización en la consecución de sus objetivos.

PUESTO

Lugar específico e impersonal determinado por un conjunto de actividades, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una Unidad de Trabajo.

SUPERVISOR TECNICO DE CURSO

Persona física, preferentemente el jefe inmediato de los trabajadores capacitados, designada por la Unidad de Trabajo, que posee los conocimientos técnicos necesarios para vigilar el adecuado desarrollo de un curso.

INSTRUCTOR/EXPOSITOR

Profesional con conocimientos y formación psicopedagógica capaz de conducir con eficacia y eficiencia el proceso de enseñanza y aprendizaje.

CAPACITADOR

Persona que habilita en actividades psicomanales, utilizando técnicas explicativas y demostrativas (o diferentes técnicas didácticas).

A N E X O 2

PROCEDIMIENTO PARA EL ANALISIS DE FACTIBILIDAD DE REALIZACION DE LOS CURSOS DEL I.M.P.

**CRITERIOS PARA EL ANALISIS DE FACTIBILIDAD
DE REALIZACION DE LOS CURSOS**

La primera etapa del diagnóstico de necesidades de capacitación es la aplicación del formato "REQUERIMIENTOS DE FORMACION INTEGRAL DEL PERSONAL IMP", (RF-1) enfocado a detectar todos los eventos de capacitación interna para cada Subdirección del IMP.

La segunda etapa es el análisis de factibilidad de realización de los cursos para tal efecto se deberá considerar los siguientes criterios:

El primero, comprende las características cualitativas de los eventos solicitados, y que describen principalmente la esencia del evento y que no contempla aspectos medibles numericamente.

El segundo, las características cuantitativas de los mismos, son las características que permiten hacer un análisis medible numericamente de cada curso.

**CRITERIOS PARA EL ANALISIS DE FACTIBILIDAD
DEL PROGRAMA DE CAPACITACION**

CUALITATIVOS

1. TIPO DE EVENTO E INSTRUCTOR NACIONAL Y EXTRANJERO.
2. CONCORDANCIA DE ACTIVIDADES Y METAS CON EL CURSO.
3. PRIORIDAD REAL.
4. DISPONIBILIDAD DE INSTRUCTOR.
5. AGRUPACION DE CURSOS SIMILARES.

CUANTITATIVOS

1. PRESUPUESTO
2. DISPONIBILIDAD DE AULAS.
3. FECHA SOLICITADA
4. No . DE PARTICIPANTES
5. HORARIO.

CRITERIOS CUANTITATIVOS

<u>CONCEPTO</u>	<u>DESCRIPCION</u>
1.- PRESUPUESTO	• FORMARA PARTE DEL PROGRAMA AQUEL CURSO PARA EL CUAL EXISTAN RECURSOS FINANCIEROS DISPONIBLES, DE ACUERDO A LA SUBDIRECCION SOLICITANTE.
2.- AULAS	• DEPENDERA DE LA DISPOSICION DE AULAS LA INCLUSION DE LOS CURSOS PROGRAMADOS PARA DICHO PROGRAMA. ESTARA SUJETO A CAMBIOS IMPREVISTOS.
3.- FECHA SOLICITADA	• EN PRIMER TERMINO FORMARA PARTE DEL PROGRAMA AQUEL CURSO QUE TENGA SEÑALADA LA FECHA DE REALIZACION, QUEDANDO EN SEGUNDO TERMINO AQUEL CURSO QUE NO LA TENGA.
4.- NUMERO DE PARTICIPANTES	• FORMARA PARTE DEL PROGRAMA EL CURSO QUE CUMPLA CON EL MINIMO DE PARTICIPANTES DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE TABLA:

CURSO TEORICO	15	25
CURSO TEORICO-PRACTICO	5	10
TALLER	5	10
ENTRENAMIENTO	5	10

NOTA: LOS CURSOS DE ALTA ESPECIALIZACION TENDRAN UN TRATO ESPECIAL.

CRITERIOS CUALITATIVOS

<u>C O N C E P T O</u>	<u>D E S C R I P C I O N</u>
1.- TIPO DE EVENTO	
1.1. INTERNO	* SE ENTENDERA COMO CURSO INTERNO AQUEL QUE SEA SOLICITADO A DESARROLLO PROFESIONAL PARA SU ORGANIZACION.
1.1.1. INTERNO CON EXPOSITOR NACIONAL.	* SERA PARTE DEL PROGRAMA DE FORMACION INTEGRAL AQUEL CURSO QUE SEA SOLICITADO CON EXPOSITOR NACIONAL YA SEA INTERNO O EXTERNO Y QUE SE APEGUE A LOS CRITERIOS ESTABLECIDOS EN ESTE DOCUMENTO.
1.1.2. INTERNO CON EXPOSITOR EXTRANJERO.	* EL CURSO SOLICITADO CON EXPOSITOR EXTRANJERO QUEDARA SUJETO AL PRESUPUESTO DE CADA DEPENDENCIA Y AUTORIZACION DE LA DIRECCION GENERAL.
1.1.3. SEMINARIOS, SIMPOSIOS Y CONGRESOS.	* SE REMITIRAN AL AREA OPERATIVA CORRESPONDIENTE PARA SU ORGANIZACION.
1.1.4. DIPLOMADOS, ESPECIALIZACION, MAESTRIAS Y DOCTORADOS.	* SE REMITIRAN AL AREA OPERATIVA CORRESPONDIENTE PARA SU ORGANIZACION.
1.2. EXTERNO	* SE ENTENDERA COMO EVENTO EXTERNO AQUEL QUE NO SEA ORGANIZADO POR DESARROLLO PROFESIONAL Y SOLO REQUIERA DEL PAGO DE INSCRIPCION PARA LA ASISTENCIA DEL PERSONAL SOLICITANTE.

...

- 1.2.1. INSCRIPCION A EVENTOS NACIONALES.
- 1.2.2. INSCRIPCION A EVENTOS INTERNACIONALES.
- 1.2.3. BECAS, LICENCIATURA, MAESTRIAS Y DOCTORADOS.
- 2.- CONCORDANCIA ENTRE ACTIVIDADES Y CURSO.
- 3.- PRIORIDAD REAL.
- 4.- DISPONIBILIDAD DEL INSTRUCTOR.
- * SU AUTORIZACION QUEDA SUJETA AL PRESUPUESTO - DESIGNADO A CADA DEPENDENCIA.
 - * SU AUTORIZACION QUEDA SUJETA AL PRESUPUESTO - DESIGNADO A CADA DEPENDENCIA Y A LA AUTORIZACION DE LA DIRECCION GENERAL.
 - * SE CANALIZARAN AL AREA CORRESPONDIENTE PARA - SU TRAMITACION.
 - * SERA PARTE DEL PROGRAMA AQUEL CURSO QUE ESTE RELACIONADO DIRECTAMENTE CON LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES BASICAS DEL AREA SOLICITANTE.
 - * SERA PARTE DEL PROGRAMA AQUEL CURSO QUE HAYA SIDO JERARQUIZADO POR EL SOLICITANTE CON EL NUMERO 1 PARA EL DE MAYOR IMPORTANCIA. EL NUMERO 2 PARA EL DE MENOR IMPORTANCIA Y ASI SUCEATIVAMENTE.
 - * FORMARA PARTE DEL PROGRAMA. AQUEL CURSO PARA - EL CUAL EL INSTRUCTOR CUMPLA CON LOS REQUISITOS DEL SOLICITANTE EN CUANTO A:
 - A) OBJETIVO
 - B) MANEJO DE TEMA
 - C) METAS ESPERADAS
 - F) FECHA INDICADA

...

**5.- AGRUPACION DE CURSOS
SIMILARES.**

- * LOS CURSOS QUE CORRESPONDAN A UN MISMO TEMA Y QUE VAYAN DIRIGIDOS AL MISMO TIPO DE PERSONAL Y NIVEL DE INSTRUCCION, SERAN INTEGRADOS EN UN MISMO CURSO PARA OPTIMIZAR RECURSOS.**

PROCEDIMIENTO PARA EL ANALISIS DE FACTIBILIDAD

- 1.- Envía requerimientos de capacitación Formato RF1 y archiva co
pia de requerimientos.
- 2.- Recibe requerimientos de cada dependencia y los agrupa por -
tipo de eventos.
- 3.- Concentra la información en los formatos RF2, RF3, RF4, ana-
liza la información y se establecen los lineamientos para el aná
lisis de factibilidad, para integrar el Programa de Capacitación
Anual y se envía a las áreas correspondientes las solicitudes -
de posgrados y eventos formativos.
- 4.- Se analiza la relación de eventos restantes con base a los cri-
terios de factibilidad.

PRIMER CRITERIO CUALITATIVO DE FACTIBILIDAD.

- 5.- ¿ Son eventos con expositor nacional ?
Si: Pasa a la actividad # 6.
No: Pasa a la actividad # 30.
- 6.- Se integra el Programa Anual tentativo de cursos (Formato -
P.T.I.).

SEGUNDO CRITERIO CUALITATIVO DE FACTIBILIDAD.

- 7.- Se analiza si hay concordancia entre las actividades del solici-
tante y las metas del curso solicitado.
- 8.- ¿ Tienen concordancia las actividades del solicitante con las me
tas del curso solicitado ?
Si: Pasa a # 9.
No: Pasa al # 41.

TERCER CRITERIO CUALITATIVO Y TERCER CRITERIO

CUANTITATIVO DE FACTIBILIDAD

- 9.- Se analiza si tiene prioridad y fecha solicitada.
- 10.- ¿ Tiene marcado el curso prioridad y fecha solicitada ?
Si: Pasa al # 11.
No: Pasa al # 19.
- 11.- Se programa con base en prioridad 1 del evento, fecha solicitada, disponibilidad de aula e instructor, pasa a la actividad # 6.

SEGUNDO CRITERIO CUANTITATIVO DE FACTIBILIDAD

- 12.- ¿ Quedan aulas disponibles ?
Si: Pasa al # 15.
No: Pasa al # 13.
- 13.- Los cursos que cumplan con los criterios mencionados y no estén considerados en el Programa Anual por falta de aula, se negociará con el solicitante, se programan en fecha y horario diferente al solicitado, en el cual haya aulas disponibles, en el caso de que ellos proporcionen el lugar para realizarlos.
- 14.- ¿ Se proporciona el lugar donde se imparta el evento ?
Si: Pasa al # 20.
No: Pasa al # 41.

CUARTO CRITERIO CUALITATIVO DE FACTIBILIDAD

- 15.- Se programa con base a la prioridad del evento, fecha solicitada y disponibilidad del aula e instructor.
- 16.- ¿ Quedan aulas disponibles ?
Si: Pasa al # 17.
No: Pasa al # 13
- 17.- Se programan con base a: prioridad distinta de 2, fecha solicitada y disponibilidad de aula e instructor.
Pasa al # 6.

- 9.- Se analiza si tiene prioridad y fecha solicitada.
- 10.- ¿ Tiene marcado el curso prioridad y fecha solicitada ?
Si: Pasa al # 11.
No: Pasa al # 19.
- 11.- Se programa con base en prioridad 1 del evento, fecha solicitada, disponibilidad de aula e instructor, para a la actividad # 6.

SEGUNDO CRITERIO CUANTITATIVO DE FACTIBILIDAD

- 12.- ¿ Quedan aulas disponibles ?
Si: Pasa al # 15.
No: Pasa al # 13.
- 13.- Los cursos que cumplan con los criterios mencionados y no estén considerados en el Programa Anual por falta de aula, se negociará con el solicitante, se programan en fecha y horario diferente al solicitado, en el cual haya aulas disponibles, en el caso de que ellos proporcionen el lugar para realizarlos, se realizarán en la fecha solicitada.
- 14.- ¿ Se proporciona el lugar donde se imparta el evento ?
Si: Pasa al # 20.
No: Pasa al # 41.

CUARTO CRITERIO CUALITATIVO DE FACTIBILIDAD

- 15.- Se programa con base a la prioridad del evento, fecha solicitada y disponibilidad del aula e instructor.
- 16.- ¿ Quedan aulas disponibles ?
Si: Pasa al # 17.
No: Pasa al # 13.
- 17.- Se programan con base a: prioridad distinta de 2, fecha solicitada y disponibilidad de aula e instructor.
Pasa al # 6.

18.- ¿ Quedan aulas disponibles ?

Si: Pasa al # 19.

No: Pasa al # 13.

19.- Se programa con base a: cursos que cumplan con alguno de -- los criterios (RF1), que se reciban posterior a la fecha acordada para su entrega y solicitudes por oficio que se reciban con 20 días de anticipación a la fecha de inicio del curso.

Pasa a la actividad # 6.

20.- Queda totalmente conformado el Programa Anual Tentativo de - cursos, se envía a la Subdirección solicitante para su revisión, modificación y autorización.

21.- Recibe el Programa Anual Tentativo de Cursos y lo analiza.

22.- ¿ Está totalmente de acuerdo con el programa ?

Si: Pasa al # 23.

No: Pasa al # 44.

23.- Devuelve el Programa Anual Tentativo totalmente autorizado.

24.- Recibe programas y conforme al Programa General de Capacitación, lo envía a la Dirección General para su autorización.

25.- Recibe y analiza.

26.- ¿ Autoriza la Dirección General ?

Si: Pasa al # 27.

No: Pasa al # 41.

27.- Devuelve a Desarrollo Profesional el Programa General de Capacitación autorizado.

28.- Recibe, y envía copia a las Dependencias solicitantes así como a las áreas operativas para su ejecución.

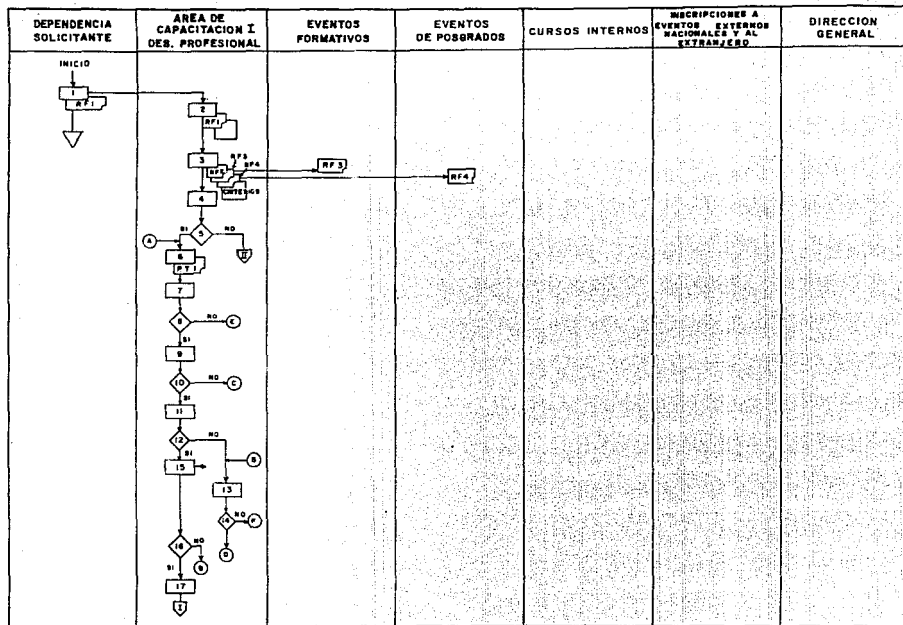
29.- Recibe copia del Programa General de Capacitación y lo ponen en marcha.

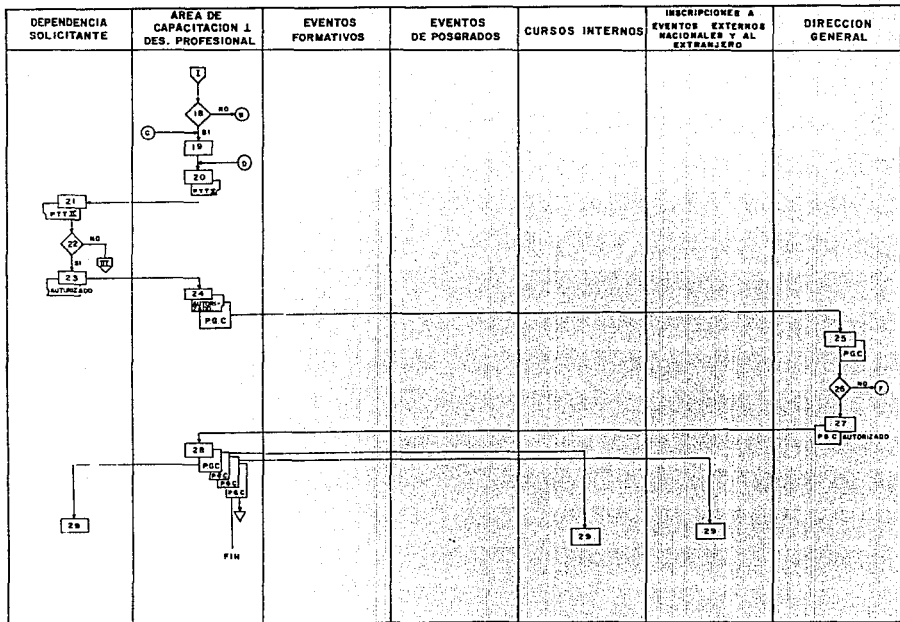
PRIMER CRITERIO CUANTITATIVO DE FACTIBILIDAD

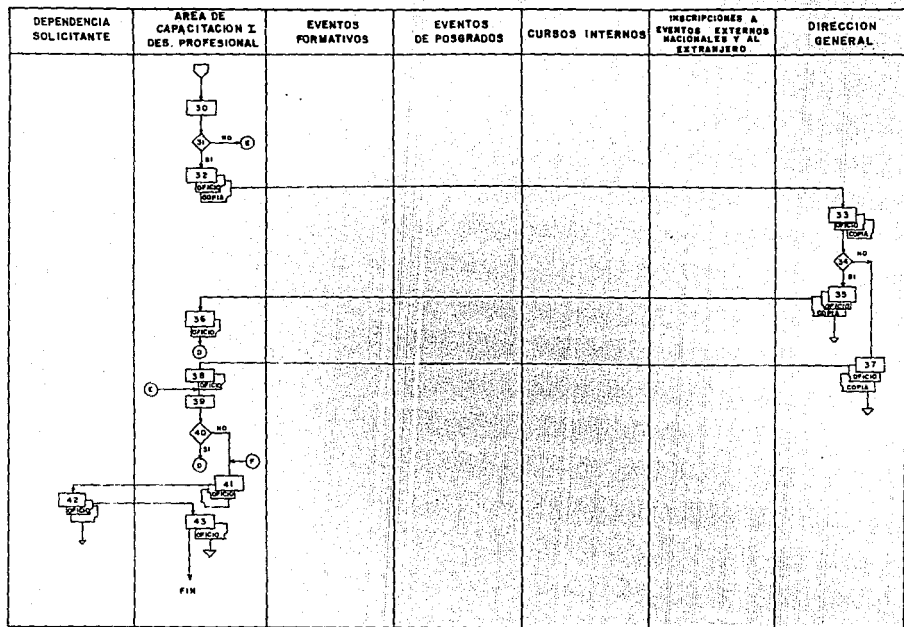
- 30.- Se analiza el costo del evento y el presupuesto designado a la dependencia solicitante.
- 31.- ¿ Cuenta con presupuesto ?
- Si: Pasa al # 32.
No: Pasa al # 39.
- 32.- Se elabora oficio solicitando autorización para organizar el evento, se envía a la Dirección General.
- 33.- Recibe oficio y analiza.
- 34.- ¿ Autoriza ?
- Si: Pasa al # 35.
No: Pasa al # 37.
- 35.- Envía oficio autorizado a la Unidad de Capacitación (Archiva - copia).
- 36.- Recibe autorización.
Pasa a la actividad # 20.
- 37.- Envía oficio, no autorizado a la Unidad de Capacitación (Archiva).
- 38.- Recibe oficio y contacta con el solicitante.
- 39.- Se negocia que el evento se imparta con expositor nacional.
- 40.- ¿ Acepta que se imparta con expositor nacional ?
- Si: Pasa al # 20.
No: Pasa al # 41.
- 41.- Se cancela la solicitud y se envía oficio de notificación al solicitante de los eventos que podrán realizarse.


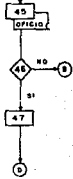
- 42.- Recibe oficio y devuelve con acuse (archiva original).
- 43.- Recibe oficio con acuse y archiva copia del expediente de la -
Subdirección correspondiente.
- " TERMINA PROCEDIMIENTO ".
- 44.- Solicita modificaciones al programa mediante un oficio que envía
a la Unidad de Capacitación.
- 45.- Recibe comunicación de modificaciones al programa y establece
contactos con el solicitante para negociar dichas modificacio--
nes.
- 46.- ¿ Acepta la negociación del Programa ?
- Si: Pasa al # 33.
- No: Pasa al # 13.
- 47.- Se hacen las modificaciones correspondientes al Programa.
Pasa a la actividad # 20.

**DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA EL ANALISIS DE
FACTIBILIDAD DE REALIZACION DE LOS CURSOS.**







DEPENDENCIA SOLICITANTE	ÁREA DE CAPACITACION I DES. PROFESIONAL	EVENTOS FORMATIVOS	EVENTOS DE POSGRADOS	CURSOS INTERNOS	INSCRIPCIONES A EVENTOS EXTERNOS NACIONALES Y AL EXTRANJERO	DIRECCION GENERAL
						

A N E X O 3

MANUAL DE ORGANIZACION DEL AREA "CURSOS INTERNOS DEL I.M.P."

C O N T E N I D O

Pág.

PREFACIO

- I. Area de Cursos Internos, Institucionales, Zonas Foráneas e Inscripción a eventos externos.
(Breve surgimiento y desarrollo del Area)

II. ORGANIGRAMA

III. DESCRIPCION DE PUESTOS

IV. FUNCIONES DE CADA PUESTO

V. POLITICAS DEL AREA

- VI. CIRCULO DE CALIDAD "KALPULLI"
(Logros obtenidos)

P R E F A C I O

En el desarrollo histórico y económico de México, los bienes de capital, han desplazado poco a poco a los recursos humanos. El hombre es ante todo, la base dinámica del entorno socioeconómico, tiene un destino trascendente, y por su propia naturaleza es un ser pensante racional y con voluntad. El hombre tiene que perfeccionarse en su mundo social no sólo en provecho de sí mismo, sino también de los que le rodean, requiere obtener su máxima expresión creativa conforme nuestra sociedad avanza científica y tecnológicamente.

Esto sólo puede lograrse mediante un esfuerzo conjunto, con personas que quieran y se identifiquen con su praxis laboral y utilicen sus conocimientos y habilidades para llevar a cabo contribuciones a su propia institución y sociedad.

El presente documento representa el conjunto de esfuerzos que hace el área de Cursos Internos, Institucionales, Zonas Foráneas e Inscripción a Eventos Externos, perteneciente al Departamento de Extensión Académica, para contar con elementos de organización interna, que nos permitan reforzar y, en su caso reorientar las funciones llevadas a cabo en materia de proyectos y programas de capacitación para el Instituto Mexicano del Petróleo.

Este trabajo es a su vez el reciente logro obtenido por el Círculo de Calidad "KALPULLI" conformado por integrantes de esta área y que presentamos como aportación para una de las preocupaciones constantes de toda empresa o institución, que es el lograr incrementar la productividad.

1. AREA DE CURSOS INTERNOS, INSTITUCIONALES, ZONAS E INSCRIPCIONES A EVENTOS EXTERNOS. Breve surgimiento y Desarrollo.

El 23 de agosto de 1965 se creó el Instituto Mexicano del Petróleo. - Una de sus mayores preocupaciones, es el desarrollo de sus recursos humanos, el cual se atiende mediante programas de capacitación en todos los niveles, desde el nivel operativo hasta la formación de investigadores de alto nivel académico.

Se puede considerar que la primera aparición formal de cursos para el personal del propio Instituto, fue en 1970 cuando se imparte los primeros cursos denominados "Cursos Académicos".

En 1974 la División de Promoción Académica, crea una área dedicada única y exclusivamente para atender las necesidades de capacitación en todas las subdirecciones correspondientes. Es así como aparece el programa proyecto "Actualización Profesional Directa" (Cursos Internos) para personal del Instituto, cuyo objetivo es ofrecer al personal la actualización y adquisición de los conocimientos científicos y tecnológicos en las diferentes áreas de especialidad, para mejorar la calidad de los trabajos técnicos y científicos encomendados a ellos.

En el año de 1985 a petición del Señor Director Ingeniero JOSE LUIS GARCIA-LUNA HERNANDEZ, se crearon los cursos Institucionales, - los cuales proporcionan a todos los trabajadores los conocimientos en las diversas áreas de la administración, el comportamiento humano, - la computación, entre otros, de una manera constante e Institucional. Estos cursos se impartieron todos los días de 16:00 a 19:00 horas permitiendo que se actualizarán los trabajadores que no pudieran asistir a un curso en horas hábiles. Así el Instituto ponía una parte del tiempo laborable y la otra la proporciona el trabajador para que conjuntamente crezcan y se desarrollen. Actualmente se imparte de 08:00 a 10:00 ó de 13:00 a 15:00 horas aportando el tiempo total el IMP.

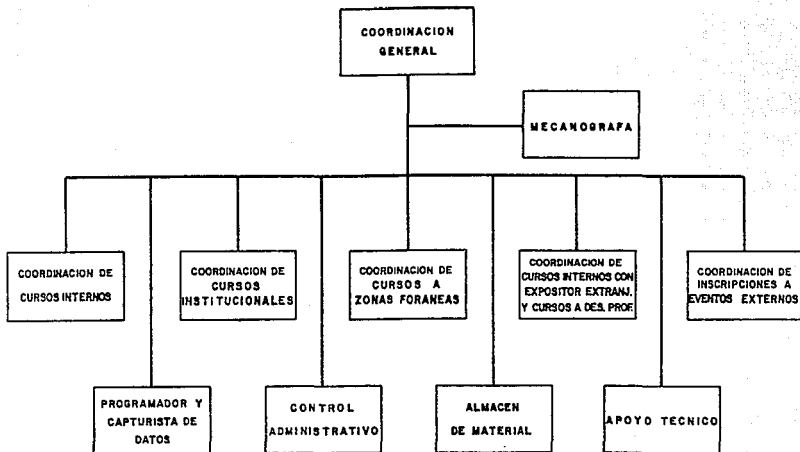
En 1985 nacen los cursos de " Actualización Directa en Zonas Foráneas del Instituto ", considerando que también los compañeros que prestan sus servicios en las diferentes zonas atendiendo los requerimientos de Petróleos Mexicanos, necesitan de la capacitación; se creó entonces el programa para zonas, el cual se coordina directamente -- desde la sede.

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

Toda esta gama de servicios que presta el Instituto Mexicano del Petróleo a sus trabajadores, forma parte del área denominada "Area de Cursos Internos, Institucionales Zonas e Inscripciones a Eventos Externos", para que de esta manera se cuente con una mejor integración de estos servicios y se pueda atender al recurso más importante de un grupo, de una Institución, un país y una sociedad, el Recurso Humano.

**II. ORGANOGRAMA DEL AREA DE CURSOS INTERNOS,
INSTITUCIONALES, ZONAS FORANEAS E INSCRIPCIONES A
EVENTOS EXTERNOS.**

**" AREA DE CURSOS INTERNOS INSTITUCIONALES, ZONAS E INSCRIPCION
A EVENTOS EXTERNOS DEL I.M.P. "
ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL**



III. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A continuación se presenta la descripción de los puestos de: coordinador general, coordinador de programa-proyecto, secretaria, analista o capturista de datos, técnico gráfico y almacenista, con el fin de contar con el perfil requerido en cuanto a escolaridad, conocimientos, habilidades y experiencias, para un mejor desempeño en las actividades encomendadas.

1. Identificación

- a) Denominación del puesto: Coordinador General
- b) Adscripción: Desarrollo profesional
- c) Régimen de 40 horas
- d) Reporta a: Jefe de Departamento

2. Requerimientos del puesto en cuanto a escolaridad

Licenciatura en Administración de Empresas, Psicología, Relaciones Industriales o afines.

3. Conocimientos necesarios

- a) Organización y funcionamiento de la organización
- b) Métodos y técnicas de planeación y programación
- c) Administración de recursos humanos
- d) Técnicas sobre DNC
- e) Redacción de proyectos, programas, informes, etc.
- f) Sistemas de evaluación y control
- g) Información actualizada sobre cursos, seminarios, etc.

4. Habilidades

- a) Planeación, programación y operación de planes y programas de capacitación.
- b) Liderazgo
- c) Facilidad de negociación

- d) Administración de tiempos y movimientos
- e) Técnicas para hablar en público
- f) Relaciones humanas

5. Experiencia en el puesto

Mínima de dos años en puestos afines.

1. Identificación

- a) Denominación del puesto: Coordinador de Programa-Proyecto.
- b) Adscripción: Desarrollo Profesional
- c) Régimen: 40 horas
- d) Reporta a: Coordinador General y Jefe de Departamento.

2. Requerimientos del puesto en cuanto a escolaridad: Pasante o titulado en Administración de Empresas, Psicología, Relaciones Industriales o afines.

3. Conocimientos necesarios

- a) Organización y funcionamiento de la organización
- b) Técnicas para la determinación de necesidades de capacitación
- c) Técnicas de enseñanza-aprendizaje
- d) Coordinación de programas de capacitación
- e) Sistemas de evaluación y control
- f) Tecnología de la capacitación
- g) Administración

4. Habilidades

- a) Programación y operación de sistemas de capacitación
- b) Redacción de proyectos, programas e informes, etc.

- c) Administración de recursos
- d) Técnicas para hablar en público
- e) Facilidad para el manejo de grupos
- f) Aptitud para las relaciones humanas
- g) Fluidez en la comunicación y negociación

5. Experiencia en el puesto

Mínima de un año en la docencia, instrucción, manejo de -- grupos, coordinación de cursos, organización de actividades.

1. Identificación

- a) Denominación del puesto: Mecanógrafa
- b) Adscripción: Desarrollo Profesional
- c) Régimen: 35 ó 40 horas
- d) Reporta: A Coordinador General

2. Requerimientos del puesto en cuanto a escolaridad:

Estudios secretariales.

3. Conocimientos necesarios

- a) Cultura general
- b) Ortografía, redacción y mecanografía
- c) Archivonomía, correspondencia y documentación
- d) Administración del tiempo

4. Habilidades

- a) En relaciones humanas
- b) Destreza manual para mecanografiar
- c) Facilidad para comunicarse

5. Experiencia en el puesto

Mínima de seis meses

1. Identificación

- a) Denominación del puesto: Programador Capturista de da
tos
- b) Adscripción: Desarrollo Profesional
- c) Régimen: 35 horas
- d) Reporta: Coordinador General y/o coordinadores de pro
grama-proyecto

2. Requerimientos del puesto en cuanto a escolaridad
Técnico en Informática, computación o afines**3. Conocimientos necesarios**

- a) En informática y computación.
- b) Lenguajes de computación
- c) Paquetes de computación
- d) Matemáticas

4. Habilidades

- a) Manejo de microcomputadoras

5. Experiencia en el puesto

Mínima de seis meses

1. Identificación

- a) Denominación del puesto: Técnico Gráfico
- b) Adscripción: Desarrollo Profesional
- c) Régimen: 35 ó 40 horas
- d) Reporta a: Coordinador General y/o Coordinadores de -
programa-proyecto

2. Requerimientos del puesto en cuanto a escolaridad:

Secundaria, y estudios técnicos de dibujo

3. Conocimientos necesarios
 - a) Conocimientos básicos de dibujo técnico
 - b) Conocimientos generales
 - c) Conocimientos sobre oficinas
4. Habilidades
 - a) Manejo del lero y regletas de dibujo
 - b) Diseño de formatos, diplomas y documentos
 - c) Manejo de documentos de oficina
5. Experiencia en el puesto
Mínima de seis meses
1. Identificación
 - a) Denominación del puesto: Almacenista de material di--
dático
 - b) Adscripción: Desarrollo Profesional
 - c) Régimen: 35 horas
 - d) Reporta a: Coordinador Genreal y/o Coordinadores de
programa-proyecto
2. Requerimientos del puesto en cuanto a escolaridad
Primaria y/o secundaria
3. Conocimientos necesarios
 - a) Documentación (Facturas, Kardex, entrada y salida de
material, etc.)
4. Habilidades
 - a) Manejo de documentos diversos
 - b) Transportar físicamente material didáctico y de apoyo -
utilizado en los cursos internos.
5. Experiencia
No necesaria

1. **Identificación**
 - a) **Denominación del puesto:** Coordinador Técnico Administrativo
 - b) **Adscripción:** Desarrollo Profesional
 - c) **Régimen:** 40 horas
 - d) **Reporta a:** Coordinador General y Jefe de Departamento

- 2.- **Requerimientos del puesto en cuanto a escolaridad:**
Pasante o titulado en Administración de Empresas, Contabilidad o afines

3. **Conocimientos necesarios**
 - a) **Organización y funcionamiento de la Institución**
 - b) **Sistemas de control**
 - c) **Contabilidad y Administración**

4. **Habilidades**
 - a) **Facilidad para desarrollar cuentas numéricas**
 - b) **Seguimiento de documentos**
 - c) **Fluidez en la comunicación y negociación**

5. **Experiencia en el puesto**
Mínima de seis meses en el manejo y control de documentos o actividades afines.

IV FUNCIONES DE CADA PUESTO

Una vez que se ha identificado cuales son los requisitos mínimos en cuanto a escolaridad, conocimientos, habilidades y experiencia, necesitamos conocer la descripción específica del puesto, es decir, cuales son las funciones a desempeñar. Evitando así con esto; incertidumbre en las responsabilidades que le corresponden a cada trabajador; discusiones a menudo sobre la manera de desarrollar el trabajo; y la dificultad para realizar una adecuada capacitación de personal, así como la dificultad en la promoción de niveles para el personal.

Es por esto que a continuación presentamos las funciones que corresponden a cada puesto en esta área.

COORDINADOR GENERAL DEL AREA DE CURSOS INTERNOS, INSTITUCIONALES, ZONAS E INCRIPCION A EVENTOS EXTERNOS.

- Supervisa el seguimiento de la organización y desarrollo de cada evento, en todos los programas.
- Supervisa la contratación de expositores internos y externos para la realización de todos los programas.
- Supervisa las entrevistas técnicas con los solicitantes y los expositores.
- Atiende eventos en los que se requiere acuerdos especiales con el Director del I.M.P.
- Administra los recursos que se solicitan en todos los programas.
- Supervisa la elaboración de los informes mecanizados de cada programa.
- Coordina y organiza cursos especiales o fuera de programas que requieren mayor atención.
- Coordina la realización de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) llevadas a cabo en cada programa.

ma.

- Realiza actividades que demandan mayor atención en cada programa encomendado.
- Realiza la apertura o inauguración de cursos.
- Realiza el cierre o clausura de cursos.

**COORDINADOR DE CURSOS DE ACTUALIZACION DIRECTA
PARA EL PERSONAL DEL I.M.P. EN SEDE
(CURSOS INTERNOS)**

- Realiza la Detección de Necesidades de Capacitación en todas las subdirecciones de rama de este Instituto.
- Realiza la planeación de los cursos a impartirse durante el año.
- Realiza la programación anual de los cursos solicitados por las subdirecciones de rama.
- Realiza el contacto de expositores internos y externos para la realización de los cursos.
- Realiza las entrevistas técnicas entre expositores y solicitantes de cada evento.
- Proporciona el material didáctico y de apoyo para cada curso en cuestión.
- Supervisa el desarrollo teórico-práctico de los cursos.
- Apoya a los expositores con el equipo audiovisual que estos requieren.
- Reserva aulas para la realización de cada evento.
- Lleva a cabo el control y revisión de listas de asistencia, calificaciones y recibos de material.
- Realiza la apertura o inauguración de cada curso.
- Realiza el cierre o clausura de cada curso.
- Elabora el reporte mensual de cursos.
- Supervisa los mecanizados mensuales de cursos.

NOTA: Se organizan un promedio anual de 100 cursos.

COORDINADOR DE CURSOS INSTITUCIONALES

- Realiza la planeación de los cursos institucionales que re quiere la Institución.
- Programa anualmente los cursos Institucionales.
- Contacta expositores internos y externos para la realiza ción de los cursos.
- Lleva a cabo entrevistas con los expositores de cada cur so en cuestión.
- Envía la información para la difusión de los cursos inter nos e institucionales, a la gaceta del I.M.P.
- Envía oficios de invitación de los cursos internos e inst itucionales a cada jefatura de División del I.M.P.
- Realiza invitaciones telefónicas a jefaturas de División - para la asistencia a todos los cursos.
- Realiza la difusión de cursos internos e institucionales a través de la colocación de carteles en lugares estratégi cos del I.M.P.
- Lleva a cabo el registro de participantes para los cur sos internos e institucionales.
- Controla las listas de asistencia de cursos internos e - institucionales para la elaboración de constancias a par ticipantes y a expositores.
- Acude a los centros de copiado para la reproducción de material didáctico requerido en los cursos.
- Elabora el reporte mensual de cursos, Inaugura y Clau sura cursos.

NOTA: Se organizan un promedio anual de 90 cursos.

COORDINADOR DE CURSOS A ZONAS FORANEAS DEL
INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO

- Realiza la Detección de Necesidades de Capacitación para los trabajadores que laboran en Zonas y Centros -- del I.M.P.
- Realiza la planeación de los cursos en Zonas y Centros.
- Define expositores y comunica a Zonas y Centros vía telefónica proporcionando datos de currículum, temario y relación de apoyos de cada curso vía fax.
- Solicita vía telefónica reservación de hotel para los expositores en Zonas y Centros.
- Supervisa el desarrollo de cada curso mediante la comunicación constante con cada Centro y Zona.
- Lleva a cabo entrevistas con expositores para cada curso en cuestión.
- Recibe de las Zonas y Centros la documentación de registros, evaluaciones y resultados de cada evento.
- Elabora el reporte mensual de cursos.
- Supervisa los mecanizados mensuales de los cursos.

NOTA: Se organizan un promedio anual de 50 cursos.

COORDINADOR DE CURSOS CON EXPOSITOR EXTRANJERO Y
CURSOS A LA SUBDIRECCION DE DESARROLLO
PROFESIONAL

- Efectúa la DNC para la Subdirección de Desarrollo Profesional.
- Realiza la planeación de los cursos a impartirse con expositor extranjero en el Instituto, y para el programa de la Subdirección de Desarrollo Profesional.
- Realiza la programación anual de los eventos.
- Realiza el contacto con expositores del extranjero y para el programa de Desarrollo Profesional.
- Lleva a cabo entrevistas con los solicitantes y expositores del curso en cuestión.
- Efectúa las gestiones de transportación, reservación del hotel y cuestiones necesarias para trasladar al expositor del extranjero a México y nuevamente a su lugar de origen.
- Proporciona material didáctico y de apoyo en cada curso.
- Reserva aulas para la realización de los cursos.
- Supervisa el desarrollo teórico-práctico de los cursos.
- Apoya en la coordinación de Eventos Especiales, así como en los otros programas de cursos del Departamento que así lo requieran.
- Elabora reporte mensual de curso.
- Realiza la apertura o inauguración de cada curso.
- Realiza el cierre o clausura de cada curso.
- Apoya en la supervisión de los cursos de los diferentes programas del Area.
- Apoya a los expositores con el equipo audiovisual que estos requieran.

COORDINADOR DE INSCRIPCIONES A
EVENTOS EXTERNOS

- Realiza la inscripción del personal de este Instituto a - empresas o universidades que ofrecen cursos de actualización o especialización.
- Elabora documentos de crédito (cartas compromiso) de quienes asistirán a los eventos, para enviarlos a la Institución correspondiente.
- Elabora acuerdos para ser autorizados por el Director - del I.M.P. o el Subdirector General de Capacitación y - Desarrollo Profesional.
- Lleva el seguimiento de todos los documentos utilizados para tales inscripciones.
- Lleva el control financiero de las inscripciones por subdirección correspondiente.
- Lleva el control administrativo de las inscripciones.
- Realiza la difusión de los cursos a impartirse por otras empresas o instituciones de carácter privado o público, enviando folletos o trípticos a las diferentes subdirecciones del I.M.P.
- Realiza el informe o reporte de las inscripciones realizadas mensual y anualmente.
- Supervisa la asistencia de los participantes a los cursos enviados al exterior mediante el contacto con la institución correspondiente.
- Verifica el pago por concepto de inscripción de todos - los cursos en cuestión.

NOTA: Se realizan de 900 a 1000 inscripciones promedio al año.

M E C A N O G R A F A

- Transcribe mecanográficamente oficios, memoranda, formatos, etc.
- Mecanografía lista de asistencia de los participantes a los cursos.
- Mecanografía informe y reporte de cursos.
- Mecanografía programa anual y mensual de cursos.
- Mecanografía invitaciones para los cursos de cada Jefatura de División.
- Mecanografía contratos, precontratos, solicitudes de compensación, órdenes para elaboración de cheques, solitudes de material didáctico.
- Archiva correspondencia, documentación y controla el archivo general.
- Atiende llamadas telefónicas.
- Lleva el control de listas para constancias.
- Tramita la entrega de documentos internos.
- Mecanografía las solicitudes de números de proyecto.
- Mecanografía compensación a instructores internos.
- Elabora expedientes para todos los cursos.

**PROGRAMADOR TECNICO Y CAPTURISTA
DE DATOS**

- Capta la información de los participantes de todos los cursos.
- Prepara la información para usar el sistema computarizado.
- Diseña formatos de programación para todos los cursos.
- Realiza mecanizados y entrega de reportes o informes de cursos.
- Realiza la entrega final de información a cada Subdirección y a la División de Recursos Humanos.
- Actualiza la información constantemente con el fin de entregar los datos corregidos.
- auxilia a cada una de las áreas para los requerimientos en materia de computación que se necesiten.

TECNICO GRAFICO
(APOYO TECNICO)

- Rotula constancias de todos los cursos de cada uno de los participantes.
- Diseña y elabora formatos para constancias.
- Diseña y elabora carteles y formatos de difusión para los cursos internos e institucionales.
- Diseña formatos de control-técnico administrativo.
- Apoyo a la entrega de constancias de cada participante.
- Apoyo en el fotocopiado de material didáctico requerido en los cursos.
- Apoyo en el seguimiento de documentos.
- Apoyo en las actividades de: la bodega, coordinación de los programas.
- Apoyo en la difusión de los cursos (colocar carteles, entrega de invitaciones, y otros documentos.

ALMACENISTA DE MATERIAL DIDACTICO

- Recibe todo el material didáctico que requiere el Departamento de Extensión Académica (Portafolios, acetatos, libros, blocks, plumas, lápices, carpetas y otros).
- Recibe facturas del material que llega del almacen general.
- Registra entrada y salida de material.
- Lleva un Kardex de registro de existencia de material.
- Transporta el material que llega al almacen general del I.M.P. a la bodega de la cuchilla de los cursos coordinados por el Departamento de Extensión Académica.
- Transporta el material didáctico y de apoyo a las aulas donde se impartirá cada curso interno.
- Lleva un control de las solicitudes de material requeridos.
- Mantiene ordenada y aseada la bodega.
- Mantiene clasificado todo el material que entra y sale de la bodega.

COORDINADOR DE CONTROL ADMINISTRATIVO

- Elabora borradores de contratos para expositores externos en los cursos Internos, Institucionales y Zonas Forráneas del I.M.P.
- Elabora borradores de solicitud de compensación para expositores externos.
- Lleva a cabo el seguimiento de contratos y compensaciones de todos los cursos.
- Mantiene comunicación constante con los coordinadores de proyectos de cursos Internos, Institucionales y de Zonas para confirmar el costo hora-exposición que se les pagará a los expositores.
- Informa a los expositores de la fecha para el pago de los cursos impartidos en cada programa.
- Lleva el control administrativo de pagos, número de proyectos, asistentes a los cursos y expedientes por expositor.

V. POLITICAS

Para alcanzar los objetivos de cualquier plan o programa, no sólo basta tener y conocer las funciones de cada puesto, si no que, también, requiere de un establecimiento de líneas generales de conducta, - - - que aquí denominamos políticas. En el área de cursos internos, institucionales, zonas e inscripciones a eventos externos, se tienen las siguientes políticas de trabajo:

1. Todos los cursos que se impartan para el personal del Instituto serán canalizados a través del área de cursos internos, instancia coordinadora y organizadora del Departamento de Extensión Académica y la División de Desarrollo de Carrera.
2. El programa de capacitación (en sede y zonas), estará sujeto a la detección de necesidades de capacitación por el área de cursos internos.
3. El área usuaria apoyará las acciones de capacitación desarrolladas por el área de cursos internos, proporcionando la información necesaria y nombrando a un coordinador técnico o académico de preferencia; por gerencia o subdirección y zona, para coordinar y programar conjuntamente con el coordinador de desarrollo profesional, los cursos y eventos.
4. La contratación y pago de instructores quedará a cargo de la Subdirección de Desarrollo Profesional (cursos internos), de acuerdo al tabulador de pagos vigente.
5. Para desempeñar mejor la labor y actividad encomendada, el área fomentará reuniones de equipo de trabajo mediante el círculo de calidad (Kalpulli).
6. Los cursos internos solicitados por las distintas Subdirecciones del I.M.P., fuera de programa, tendrán que ser por lo

menos quince días hábiles antes de su arranque.

7. Las inscripciones a eventos externos nacionales y del extranjero, solicitadas por las Subdirecciones de este Instituto, tendrán que realizarse con por lo menos --- veinte días hábiles antes del inicio de dicho evento o curso:

VI. CIRCULO DE CALIDAD "KALPULLI"

Para que un organigrama, un puesto, una función y una política cobren vida, se requiere contar con un equipo de trabajo cuyo vínculo principal sea la cooperación, dirigida hacia el cumplimiento de sus metas u objetivos. Es por ello que en el área de cursos Internos, decidimos formar un círculo de calidad, a la luz del siguiente contexto:

México es un país con una larga tradición histórico-cultural que muchos países del mundo envidian y quisieran tener. Son pocos los mexicanos que conocen realmente nuestra historia, nuestras costumbres, nuestras tradiciones, lugares, filosofía, danza, teatro, poesía, nuestra organización política y social PREHISPANICA.

Así mismo, son pocos los estudiosos que han investigado nuestra cultura a fondo, y que sólo se han concretado a repetir y copiar la visión de los vencedores.

El mexicano de hoy ignora: qué es, de dónde viene, a dónde va, -- porqué está aquí, adoptando modelos de conducta y pensamientos -- ajenos, con otros fines y otros propósitos a los nuestros. Es por -- ello que necesitamos conocer lo nuestro y rescatarlo. Uno de los organismos o institución más grande que tenemos los mexicanos y que otros países han retomado en su avance cultural, político, económico y social; es el "KALPULLI", célula básica de la organización económica-política y social de los antiguos mexicanos, que en NAHUATL -- quiere decir "CASA GRANDE", y que en su propia estructura se encuentra el sistema democrático más perfecto que existe.

El Kalpulli es una unidad geopolítica cuya constitución de sus miembros se dá por ascendencia común, es autónomo ya que dicta sus -- propias normas y leyes basadas en las costumbres locales con independencia de los otros Kalpullis, pero de acuerdo con los lineamien-

tos generales que establece la legislación regional; es autárquico por que posee un gobierno propio emanado de sus propios miembros; es autosuficiente; con territorialidad y federalidad, entre otras características.

En el Kalpulli sus miembros se reúnen para plantear y resolver todos los problemas de cualquier índole que atañen a su institución a nivel general y a nivel particular.

Convencidos por todo lo anterior, los integrantes del Área de Cursos Internos, nombramos a nuestro círculo de calidad "KALPULLI", ya que consideramos que debemos conocer nuestras raíces como mexicanos, - buscar realmente nuestra identidad, porque somos un pueblo heredero de una de las máximas culturas, llamados a ser la más grande de nuestro cosmos.

A un año y medio de nuestra formación como círculo, nuestros objetivos y logros obtenidos durante este período son los siguientes:

Objetivos:

1. Analizar los problemas que obstaculizan la productividad en el área de trabajo.
2. Buscar soluciones y alternativas a los problemas que se generen dentro del ámbito laboral.
3. Promover el desarrollo integral del grupo de trabajo, así como de cada participante que lo integra, el cual se reflejará en la superación personal y de la institución.
4. Promover las actividades y los resultados de trabajo en todos los Foros del I.M.P., para socializar nuestro conocimiento y experiencia a todos los compañeros de este Instituto.

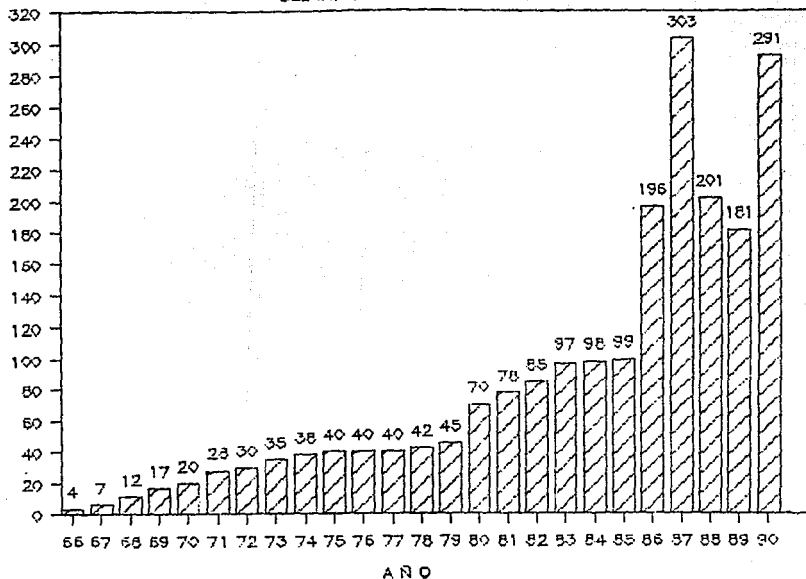
Logros:

1. Mayor difusión de los cursos Internos e Institucionales.

- a) Diseño de un cartel alusivo a la capacitación interna -- con un logotipo y leyenda.
 - b) Por circuito cerrado de radio del I.M.P.
 - c) Publicación periódica del programa de cursos por medio de la gaceta.
 - d) Invitaciones por escrito a todas las jefaturas de División.
 - e) Llamadas telefónicas a jefes de Departamento, División y a todo el personal (una muestra según el tipo de -- curso a impartirse), del Instituto Mexicano del Petróleo.
2. Elaboración de un organigrama para el Area de Cursos Internos, Institucionales, Zonas Foráneas, e Inscripciones a Eventos Externos. El cual coadyuvó a ubicar y deslindar funciones y responsabilidades respectivamente. Permitiendo así mismo una mayor integración en cada proyecto encomendado.
3. Creación de un banco computarizado de expositores internos y externos por especialidad y materia.
4. Creación de controles administrativos para:
- a) La asistencia de los participantes a los cursos.
 - b) La supervisión de cursos de cada mes.
 - c) El formato de difusión semestral de cursos.
 - d) La entrega y seguimiento de constancias.
 - e) El programa técnico de cursos.
 - f) El seguimiento de pagos para los expositores.
5. Elaboración y creación de un directorio de jefes de División para la difusión de los cursos.
6. Convivencia fuera del ámbito laboral asistiendo a eventos sociales y culturales, permitiendo con ello conocernos más como compañeros y así poder integrarnos cada vez mejor.

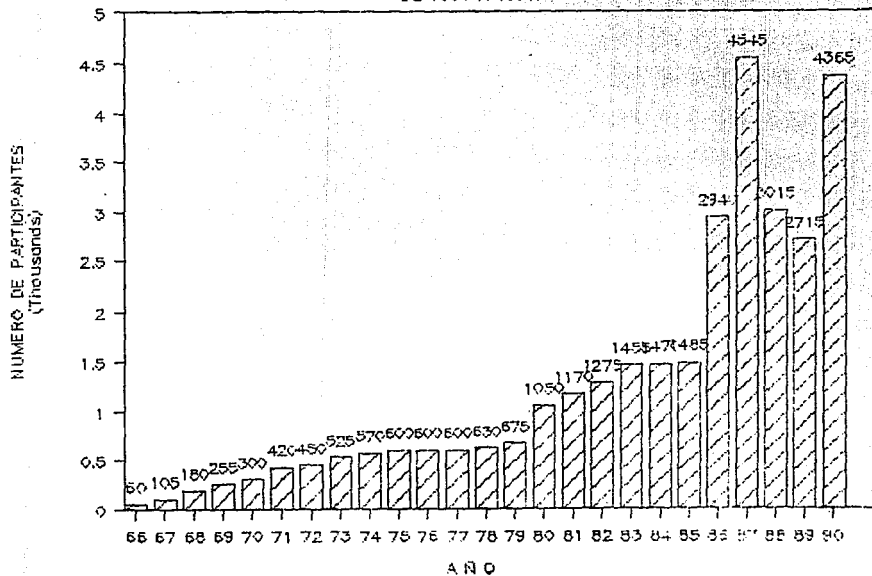
7. **Diseño y adaptación de un laboratorio de informática para las prácticas de los cursos Institucionales de Microcomputación.**
8. **Modificación al procedimiento de inscripciones a eventos externos a nivel nacional e internacional, reduciendo de 35 a 10 los pasos requeridos para ello.**
9. **Elaboración del presente documento como aportación a una cada vez mejor organización en esta área.**

NUMERO DE CURSOS IMPARTIDOS AL PERSONAL DEL IMP DURANTE 1966-1991.



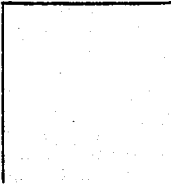
PERSONAL DEL IMP CAPACITADO

DE 1966 A 1991.

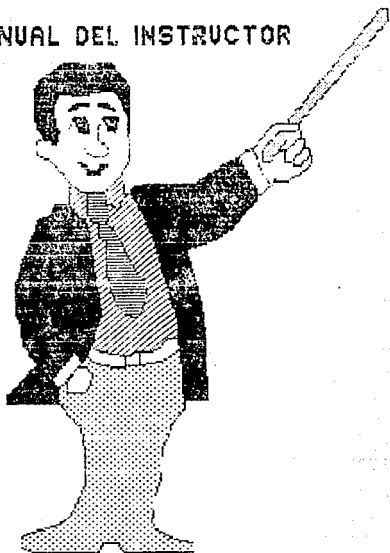


A N E X O 4

MANUAL ADMINISTRATIVO DEL INSTRUCTOR



MANUAL DEL INSTRUCTOR



C O N T E N I D O

- 1.- OBJETIVO GENERAL
- 2.- AMBITO DE APLICACION
- 3.- MARCO NORMATIVO
- 4.- OBLIGACIONES DEL INSTRUCTOR
- 5.- DERECHOS DEL INSTRUCTOR
- 6.- PROCEDIMIENTO PARA LA IMPARTICION DE UN CURSO
- 7.- ANEXOS
 - 7.1. HOJA DE REGISTRO DE CURSOS INTERNOS
 - 7.2 LISTA DE ASISTENCIA
 - 7.3 PRESOLICITUD PARA LA ELABORACION DE CON-
TRATOS POR PRESTACION DE SERVICIOS PRO-
FESIONALES P.P. 531
 - 7.4 CONTRATO POR PRESTACION DE SERVICIOS
PROFESIONALES
 - 7.5 CUESTIONARIO "EVALUACION FINAL DEL
CURSO".

1.- OBJETIVO GENERAL

El presente "Manual Administrativo del Instructor" tiene como finalidad que los instructores externos e internos - que prestan sus servicios dentro del Instituto Mexicano - del Petróleo, conozcan la normatividad que rige la impartición de cursos, las obligaciones y los derechos a que - son acreedores a la firma del contrato correspondiente, y el procedimiento a seguir en la realización de un curso.

2.- AMBITO DE APLICACION

El "Manual Administrativo del Instructor", tiene observancia para todos los instructores que presten sus servicios profesionales al Instituto Mexicano del Petróleo por la - partida presupuestal 531 (contrato temporal), y para - el personal del propio instituto que este habilitado como instructor interno.

3.- MARCO NORMATIVO

A la firma del contrato tanto el instructor como el Instituto Mexicano del Petróleo, convienen en someterse en todo lo previsto por el mismo, a las disposiciones del Capítulo II, Título Décimo del Libro Cuarto y además relativo del Código Civil, para el Distrito Federal en Materia Común, por no ser competencia de la Ley Federal del Tabaco

jo en los términos previstos por su Artículo 2º., ni la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del Apartado B) en su Artículo 2º y 124º.

4.- OBLIGACIONES DEL INSTRUCTOR

4.1. Presentar Documentación:

- . Curriculum vitae, debidamente avalado.
- . Relación de cursos que pueda impartir.
- . Objetivo, temario y relación de apoyos del curso a impartir.
- . Presentar en su caso, un simulacro de impartición de curso.

4.2. Cumplir con el contrato firmado:

- . Presentarse día y hora indicados.
- . Cumplir con el número total de horas.
- . Respetar las normas establecidas en el contrato.

4.3. Verificar las acciones previas al curso.

- . Informarse de las características de los futuros participantes.
- . Verificar la programación del curso.
- . Recabar e integrar los materiales didácticos propios del curso.
- . Adecuar las técnicas didácticas, los ejercicios y los ejemplos, a las características específicas - del grupo al que se dirija.

4.4. Entregar material didáctico.

- . Entregar al coordinador de capacitación el manual o apuntes previstos para la realización del

curso.

- . Traer el material didáctico (acetatos, diapositivas, laminas, plumones, etc.) para la instrucción del curso.
- 4.5 Llevar el control de asistencia:
- . Entregar al coordinador registro de participantes.
 - . Entregar al coordinador relación de asistentes.
- 4.6. Informar del avance del curso.
- . Presentar al coordinador un informe verbal o escrito sobre el avance académico y administrativo del curso.
 - . Reportar al coordinador cualquier anomalía que se presente al transcurso del evento.
- 4.7 Cumplir con el programa y objetivo (s) del curso.
- . Desarrollar las actividades previstas cumpliendo con el temario y objetivo (s) propuestos.
- 4.8. Mantener la disciplina del grupo.
- . Velar por el orden y disciplina de los asistentes al curso, apegándose a las normas y políticas de la institución.

5.-

DERECHOS DEL INSTRUCTOR

- 5.1. Pago correspondiente del curso en los términos -
convenidos en el contrato.

- 5.2. Reproducción del manual o apuntes requeridos en el curso (la compra de libros se efectuará solo en caso justificable).
- 5.3. Utilización de las instalaciones del Instituto asignadas para la impartición del curso.
- 5.4. Utilización del equipo de proyección y video (proyectores de: cuerpos opacos, transparencias, acetatos, cine, y circuito cerrado de T.V.) para la realización del curso.
- 5.5. En caso de inasistencia justificada podrá recuperar el tiempo de instrucción en común acuerdo con el coordinador y los participantes del curso.
- 5.6. El material didáctico (Acetatos, hojas de rotafolio, plumones, etc.) para la impartición del curso se rá proporcionado por el Instituto, previa justificación avalada por el coordinador (solo para instructores internos).
- 5.7. Expedición por el Instituto Mexicano del Petróleo - de un documento que acredite su participación como instructor al curso impartido.

6.- PROCEDIMIENTO PARA LA IMPARTICION DE UN CURSO

- 6.1.* Presentación del instructor (previa lectura de su curricula) ante los participantes.
- 6.2. Aplicación de exámenes de exploración de conocimientos.
- 6.3. Mención de los objetivos y del temario.

- 6.4. Información a los participantes sobre la dinámica - que se llevará en el desarrollo del curso (utilización de las técnicas y materiales didácticos, así como el momento de las prácticas o ejercicios correspondientes).
- 6.5. Conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- 6.6. Apreciación del avance de los participantes, aplicando los instrumentos, ejercicios y prácticas correspondientes.
- 6.7. Aplicación de la evaluación global del aprendizaje.
- 6.8. Proporcionar recomendaciones y conclusiones al grupo.
- 6.9.* Aplicación del cuestionario "Evaluación final del curso", para conocer el impacto que la capacitación ha causado en los participantes.
- 6.10.* Realizar el protocolo de clausura del curso y entrega de constancias.

* Actividades realizadas por el coordinador.

7. A N E X O S

7.1. HOJA DE REGISTRO DE CURSOS INTERNOS.

**7.2 LISTA DE ASISTENCIA PARA LOS CURSOS
INTERNOS.**

**7.3. PRESOLICITUD PARA ELABORACION DE CONTRA
TOS POR PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIO
NALES P.P. 531.**



INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO

SUBDIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y DESARROLLO PROFESIONAL
PRESELECCION PARA ELABORACION DE CONTRATOS POR PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES
P. P. 531

Nº. DE PROYECTO: _____ CONTRATO No.: _____
DETERMINANTE: _____ CLAVE DEL CURSO: _____
FECHA ELABORACION: _____ FACTURABLE: SI: _____ NO: _____

DATOS DE LA COMPAÑIA O PROFESIONAL

NOMBRE: _____
ESPECIALIDAD: _____ R.F.C.: _____
EDAD: _____ ESTADO CIVIL: _____ NACIONALIDAD: _____
DOMICILIO: _____ C.P.: _____
REPRESENTANTE LEGAL: _____ DESIGNAN AL C.: _____
¿QUIEN ACREDITA SU PERSONALIDAD Y FACULTADES CON: _____
ACTIVIDAD A REALIZAR: _____
PERIODO: _____ HORARIO: _____
TOTAL DE HORAS: _____ COSTO UNITARIO POR HORA: _____
FORMA DE PAGO: Anticipo: _____ Otros Pagos: _____
Al término: _____

ANTECEDENTES

SOLICITO LA ACTIVIDAD: _____
CONDUCTO: _____ OFICIO No.: _____
CURSO CENTRAL DE PROGRAMA: _____ CURSO ADICIONAL: _____

OBSERVACIONES

PRIMERA.- El curso solicitado en la presente será impartido en: _____
bajo la supervisión y vigilancia de la Subdirección: _____
con la responsabilidad del área operativa correspondiente.

JEFE DE DEPARTAMENTO JEFE DE SECCION GERENTE

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

7.4. CONTRATO POR PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES.

INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO
SUBDIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y DESARROLLO PROFESIONAL
CONTRATO POR PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES PARA PERSONAS FISICAS

CONTRATO No. _____

CONTRATO: Prestación de servicios profesionales que se prestarán en el Centro de Estudios y Desarrollo Profesional del Instituto Mexicano del Petróleo, a favor de la Secretaría de Energía y Petróleo. El Profesional queda a disposición de la Secretaría de Energía y Petróleo.

NOMBRE: _____
ESPECIALIDAD: _____ ESTADO CIVIL: _____
EDAD: _____ NACIONALIDAD: _____ R.F.C.: _____
DOMICILIO: _____ C.P.: _____
PARA REALIZAR: _____ PROYECTO: _____

El presente contrato se celebra en virtud de la Ley Federal de Contratos de Servicios Profesionales, y en virtud de la Ley Federal de Contratos de Servicios Profesionales, y en virtud de la Ley Federal de Contratos de Servicios Profesionales, y en virtud de la Ley Federal de Contratos de Servicios Profesionales.

CLAUSULAS

PRIMERA
OBJETIVO. - El Profesional presta sus servicios al Instituto Mexicano del Petróleo en el lugar que designe el Instituto.

SEGUNDA
SERVICIOS. - En el cumplimiento de este Contrato, el Profesional aplicará sus conocimientos y se obliga a cumplir con las normas establecidas por el Instituto. Así como a desempeñar sus servicios durante el tiempo que requiera el cumplimiento satisfactorio de los mismos.

TERCERA
HONORARIOS. - El Instituto pagará al Profesional por los servicios devengados de presente Contrato, honorarios por la cantidad de _____ mensual por la cantidad de trabajo que realice como por el tiempo que debiere ausentarse a las siguientes formas de pago:

ANTICIPO: \$ _____ OTROS PAGOS: _____
AL TERMINO: _____

CUARTA
IMPUESTOS. - En el pago de impuestos, el Profesional podrá estar sujeto a cualquiera de los siguientes tratamientos fiscales, mismo que deberá manifestarse en el contrato respectivo.

a) En virtud de que el Profesional presta sus servicios al Instituto en forma preponderante, este para las retenciones correspondientes en los términos señalados en el Artículo 866 de la Ley del Impuesto sobre el Renta.
b) Toda vez que en los términos de este Contrato, el Profesional no presta sus servicios al Instituto en forma preponderante, aquejará, desde su ingreso a México, los impuestos de renta y plusvalía, de acuerdo al Artículo 866 de la Ley del Impuesto sobre el Renta, y se pagará por el presente contrato, de acuerdo al Artículo 866 de la Ley del Impuesto sobre el Renta, y se pagará por el presente contrato, de acuerdo al Artículo 866 de la Ley del Impuesto sobre el Renta, y se pagará por el presente contrato, de acuerdo al Artículo 866 de la Ley del Impuesto sobre el Renta.

QUINTA
VIGENCIA. - El presente Contrato tendrá vigencia a partir de la fecha de su firma.

Se otorga y suscribe en el lugar y fecha que se indica en el presente contrato.

SEXTA
TRASLADO Y HOSPEDAJE. - Si con motivo de los servicios se requiere que el Profesional se traslade en forma transitoria a un lugar distinto al señalado anteriormente, el Instituto cubrirá los gastos de traslado y hospedaje que origine el cambio de sede, así como el costo de los pasajes de ida y vuelta de los familiares de los profesionales que se trasladarán, según su Tarifa de Viajes que el Profesional deberá presentar.

SEPTIMA
Si con motivo de la prestación de los servicios, el Profesional incurriere en gastos especiales, deberá a autorización previa del Instituto, solicitar el reembolso de los mismos para la presentación de la documentación contable respectiva.

OCTAVA
Tercero, el Instituto tiene el derecho de cancelar el presente contrato de prestación de servicios profesionales en cualquier momento, sin que ello implique responsabilidad alguna para el Profesional. Asimismo, el Instituto tiene el derecho de cancelar el presente contrato de prestación de servicios profesionales en cualquier momento, sin que ello implique responsabilidad alguna para el Profesional. Asimismo, el Instituto tiene el derecho de cancelar el presente contrato de prestación de servicios profesionales en cualquier momento, sin que ello implique responsabilidad alguna para el Profesional.

POR EL INSTITUTO MEXICANO
DEL PETROLEO

SUBDIRECTOR GENERAL DE CAPACITACION
Y DESARROLLO PROFESIONAL

SUBDIRECTOR DE RAMA

EL PROFESIONAL

7.5. CUESTINARIO "EVALUACION FINAL DEL CURSO"



INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO

SUBDIRECCION DE DESARROLLO PROFESIONAL

EVALUACION FINAL DEL CURSO

CURSO: _____

FECHA: _____

INSTRUCTOR: _____

PARTICIPANTE: _____ EXT.: _____

SEÑALE CON UNA "X" EL CUADRO QUE USTED CONSIDERE REFLEJA EL DESARROLLO DEL EVENTO EN LO QUE SE REFIERE A LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

SUS RESPUESTAS SON DE SUMA IMPORTANCIA PARA NOSOTROS.

SERVICIOS:	MALO			REGULAR			BUENO		EXCELENTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INSTALACIONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MATERIAL:										
OPORTUNO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CALIDAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EXPOSICION:										
MANEJO DE LOS TEMAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TEORIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PRACTICA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
USO DE AYUDAS AUDIOVISUALES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONDUCCION DEL GRUPO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EN LA SIGUIENTE ESCALA DEL 1 AL 20 COLOQUE UNA "X" EN EL NUMERO QUE RESUMA LA EVALUACION GENERAL DEL CURSO.

MALO					REGULAR					BUENO					EXCELENTE				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

Observaciones y sugerencias:

A N E X O 5

PLAN DE CAPACITACION

ANUAL DEL I.M.P.

INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO
SUBDIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y
DESARROLLO PROFESIONAL

PLAN DE CAPACITACION
ANUAL DEL I. M. P.

SUBDIRECCION DE
DESARROLLO PROFESIONAL
ELABORADO POR:
(AREA DE CURSOS
INTERNOS)

INDICE

- 1.- **INTRODUCCION**
- 2.- **POLITICAS**
- 3.- **LINEAMIENTOS**
- 4.- **PROGRAMAS QUE CONFORMAN EL PLAN ANUAL DE CAPACITACION.**

1. INTRODUCCION

Una de las principales funciones de la Subdirección General de Capacitación y Desarrollo Profesional es organizar y coordinar los programas de formación integral para el personal del Instituto Mexicano del Petróleo; siguiendo los lineamientos presentados en la Reunión del C.C.C. y aprobados por la Dirección General, nos hemos dado a la tarea de establecer el presente Plan Anual de Capacitación y el cual permitirá:

- 1.1. Establecer las líneas de crecimiento mediante las cuales podamos encauzar el desarrollo integral del personal a través del establecimiento de un plan de carrera a mediano y largo plazo.
- 1.2. Cubrir las necesidades específicas de capacitación a corto y mediano plazo, mediante la estructuración de cursos, talleres y entrenamientos dentro y fuera del área de trabajo.
- 1.3. Conformar un programa general de formación integral que brinde mayor consistencia y uniformidad a los programas de cada Subdirección.

Estos son los objetivos generales que persigue el plan, el cual contiene las políticas y lineamientos siguientes, que coadyuvarán a su desarrollo efectivo. Por otro lado, se presenta el programa anual de capacitación para cada subdirección en particular, y los programas institucionales de carácter abierto para toda la institución.

2. POLITICAS

- 2.1. Coadyuvar a un mejor esfuerzo en la capacitación del personal de apoyo, técnico, profesional; así como la formación de investigadores y especialistas que requiera el desarrollo petrolero mexicano.
- 2.2. Estructurar ordenamientos legales, claros y acordes a la modernidad, de tal forma que normen la capacitación para propiciar la coordinación de acciones y recursos, que faciliten la elaboración de un programa general de capacitación y que fomenten la permanencia y el desarrollo integral del trabajador I.M.P.
- 2.3. Incorporar los programas de capacitación integral a la estructura programática del Gobierno Federal para considerar obligatoria su ejecución.
- 2.4. Considerar que todos los recursos económicos, financieros, técnicos y materiales destinados a la capacitación integral constituyen una inversión productiva del I.M.P.
- 2.5. Lograr que la capacitación contemple a todo el universo del I.M.P., desde funcionarios de niveles superiores a mandos medios, hasta operativos de una forma integral y de corresponsabilidad participativa.
- 2.6. Fundamentar toda acción de capacitación en un diagnóstico de requerimientos de formación integral de carácter concreto y realista que oriente el esfuerzo a metas específicas de mejoramiento de la productividad.

- 2.7. Lograr que la planeación en materia de capacitación sea participativa considerando la opinión y necesidades particulares de cada dependencia.
- 2.8. Asegurar que los programas de desarrollo integral sean continuos y coordinados, en congruencia con las necesidades institucionales y el desarrollo del individuo.
- 2.9. Propiciar que el personal mejor preparado y con mayor experiencia sea desarrollado como expositor para atender los programas de formación integral de carácter interno y/o externo.
- 2.10 Propiciar el intercambio interdependiente en materia de capacitación, a fin de compartir conocimientos y desarrollar nuevas ideas.

3.- LINEAMIENTOS

- 3.1. La Subdirección de Desarrollo Profesional asesorará a los coordinadores técnicos de cada subdirección de rama.
- 3.2. Para la realización de cualquier evento fuera del programa y de inscripciones a eventos externos, se requiere notificar previamente a la subdirección de desarrollo profesional con 15 días hábiles de anticipación.
- 3.4. Los coordinadores técnicos de cada subdirección de rama deberán responsabilizarse de la ejecución y desarrollo del programa anual de capacitación de sus áreas respectivas.
- 3.5. Los eventos solicitados para efectuarse en el extranjero o en los que se requiera instructor extranjero, estarán sujetos a la autorización del Director General de este Instituto.

TESIS CON
FALTA DE PAGOS

**4. PROGRAMAS QUE CONFORMAN EL
PLAN ANUAL DE CAPACITACION DEL I.M.P.**



**SUBDIRECCION GENERAL DE CAPACITACION
Y DESARROLLO PROFESIONAL**
SUBDIRECCION DE DESARROLLO PROFESIONAL
PROGRAMA MODULAR DE CAPACITACION 1991

MODULO ADMINISTRACION	HORARIO	FECHA		AULA
		INICIA	TERMINA	
• INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION	13:00 a 15:00 hrs.	28 ENERO	18 FEBRERO	4
• PLANEACION ESTRATEGICA	13:00 a 15:00 hrs.	19 FEBRERO	11 MARZO	
• ORGANIZACION Y METODOS	13:00 a 15:00 hrs.	12 MARZO	8 ABRIL	
• ADMINISTRACION DE RECURSOS	13:00 a 15:00 hrs.	8 ABRIL	28 ABRIL	
• ADMINISTRACION DEL TIEMPO	13:00 a 15:00 hrs.	28 ABRIL	20 MAYO	
• ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES	13:00 a 15:00 hrs.	21 MAYO	10 JUNIO	
MODULO SECRETARIAL	HORARIO	FECHA		AULA
		INICIA	TERMINA	
• ORGANIZACION DE OFICINAS	13:00 a 15:00 hrs.	28 ENERO	18 FEBRERO	5
• ATENCION Y TRATO AL PUBLICO	13:00 a 15:00 hrs.	19 FEBRERO	11 MARZO	
• BASES DE REDACCION	13:00 a 15:00 hrs.	12 MARZO	8 ABRIL	
• ACTUALIZACION ORTOGRAFICA	13:00 a 15:00 hrs.	8 ABRIL	28 ABRIL	
• TADUIGRAFIA PITMAN 1	13:00 a 15:00 hrs.	28 ABRIL	20 MAYO	
• TADUIGRAFIA PITMAN 2	13:00 a 15:00 hrs.	21 MAYO	18 JUNIO	
• TADUIGRAFIA PITMAN 3	13:00 a 15:00 hrs.	11 JUNIO	1 JULIO	
MODULO FORMACION DE INSTRUCTORES	HORARIO	FECHA		AULA
		INICIA	TERMINA	
• INSTRUCCION DIDACTICA	13:00 a 15:00 hrs.	28 ENERO	18 FEBRERO	6
• DINAMICA DE GRUPOS	13:00 a 15:00 hrs.	19 FEBRERO	11 MARZO	
• TECNICAS MODERNAS PARA HABLAR EN PUBLICO 1	13:00 a 15:00 hrs.	12 MARZO	8 ABRIL	
• TECNICAS MODERNAS PARA HABLAR EN PUBLICO 2	13:00 a 15:00 hrs.	8 ABRIL	28 ABRIL	
• DISEÑO Y ELABORACION DE MATERIAL DIDACTICO	13:00 a 15:00 hrs.	28 ABRIL	20 MAYO	
• ELABORACION DE MANUALES	13:00 a 15:00 hrs.	21 MAYO	10 JUNIO	
• DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD	13:00 a 15:00 hrs.	11 JUNIO	1 JULIO	
MODULO CONTABILIDAD Y COSTOS	HORARIO	FECHA		AULA
		INICIA	TERMINA	
• CONTABILIDAD 1	8:00 a 10:00 hrs.	4 FEBRERO	28 FEBRERO	6
• CONTABILIDAD 2	8:00 a 10:00 hrs.	28 FEBRERO	18 MARZO	
• CONTABILIDAD 3	8:00 a 10:00 hrs.	28 MARZO	16 ABRIL	
• COSTOS 1	8:00 a 10:00 hrs.	22 ABRIL	13 MAYO	
• COSTOS 2	8:00 a 10:00 hrs.	14 MAYO	3 JUNIO	
• COSTOS 3	8:00 a 10:00 hrs.	4 JUNIO	24 JUNIO	
MODULO ADMINISTRACION PARA MANDOS MEDIOS	HORARIO	FECHA		AULA
		INICIA	TERMINA	
• DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS	13:00 a 15:00 hrs.	11 JUNIO	1 JULIO	4
• ADMINISTRACION PUBLICA	13:00 a 15:00 hrs.	7 JULIO	22 JULIO	
• DESARROLLO ORGANIZACIONAL	13:00 a 15:00 hrs.	23 JULIO	12 AGOSTO	
• TECNICAS DE SUPERVISION	13:00 a 15:00 hrs.	13 AGOSTO	2 SEPTIEMBRE	
• LIDERAZGO Y MOTIVACION PERSONAL	13:00 a 15:00 hrs.	2 SEPTIEMBRE	24 SEPTIEMBRE	
• DINAMICAS DE JUNTAS DE TRABAJO	13:00 a 15:00 hrs.	28 SEPTIEMBRE	18 OCTUBRE	
• ELABORACION DE INFORMES TECNICOS	13:00 a 15:00 hrs.	21 OCTUBRE	11 NOVIEMBRE	
MODULO CONDUCTUAL	HORARIO	FECHA		AULA
		INICIA	TERMINA	
• COMUNICACION Y RELACIONES HUMANAS	13:00 a 15:00 hrs.	2 JULIO	22 JULIO	5
• MOTIVACION EN EL GRUPO DE TRABAJO	13:00 a 15:00 hrs.	22 JULIO	12 AGOSTO	
• DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD	13:00 a 15:00 hrs.	13 AGOSTO	2 SEPTIEMBRE	
• MANEJO DEL STRESS	13:00 a 15:00 hrs.	2 SEPTIEMBRE	24 SEPTIEMBRE	
• ASERTIVIDAD	13:00 a 15:00 hrs.	28 SEPTIEMBRE	18 OCTUBRE	
• ANALISIS TRANSACCIONAL	13:00 a 15:00 hrs.	21 OCTUBRE	11 NOVIEMBRE	
MODULO VENTAS Y MERCADOTECNIA	HORARIO	FECHA		AULA
		INICIA	TERMINA	
• MERCADOTECNIA	13:00 a 15:00 hrs.	2 JULIO	22 JULIO	6
• TECNICAS DE VENTAS	13:00 a 15:00 hrs.	23 JULIO	2 AGOSTO	
• PUBLICIDAD CREATIVA	13:00 a 15:00 hrs.	13 AGOSTO	2 SEPTIEMBRE	
• METODOS DE PROPAGANDA	13:00 a 15:00 hrs.	2 SEPTIEMBRE	24 SEPTIEMBRE	
• TECNICAS DE LA ENTREVISTA	13:00 a 15:00 hrs.	28 SEPTIEMBRE	18 OCTUBRE	
• TECNICAS DE LA NEGOCIACION	13:00 a 15:00 hrs.	21 OCTUBRE	11 NOVIEMBRE	

NOTA: LA DURACION TOTAL DE CADA CURSO ES DE 36 HORAS

PARA MAS DETALLES INFORMES:
COMUNICARSE A LAS EXTENSIONES: 21953 O 21952
"AREA DE CURSOS INTELIGENTES"

II MM MM P P P P P P P P P P
 II MM MM MM PP PP
 II MM MM MM MM P P P P P P P P P P
 II MM MM MM MM PP PP
 II MM MM MM PP PP

SUBDIRECCION GENERAL DE CAPACITACION
 Y DESARROLLO PROFESIONAL

SUBDIRECCION DE DESARROLLO PROFESIONAL

PROGRAMA MODULAR 1981 DE
 MICROINFORMATICA ADMINISTRATIVA

NIVEL BASICO

HORARIOS: 7-9 , 9-11 , 11-13 , 13-15 , 15-17			
1er		FECHA DE LOS CURSOS	DURACION hrs
C	SIST.OP.(DOS SHELL)	4 FEB AL 11 FEB	10
I	WORD STAR v.5	12 FEB AL 25 FEB	20
C	dBASE III PLUS	28 FEB AL 13 MAR	25
L	LOTUS 1-2-3	14 MAR AL 5 ABR	25
O			

HORARIOS: 7-9 , 9-11 , 11-13 , 13-15 , 15-17			
2o		FECHA DE LOS CURSOS	DURACION
C	SIST.OP.(DOS SHELL)	15 ABR AL 19 ABR	10
I	WORD STAR v.5	22 ABR AL 8 MAYO	20
C	dBASE III PLUS	7 MAYO AL 22 MAYO	25
L	LOTUS 1-2-3	23 MAYO AL 10 JUN	25
O			

HORARIOS: 7-9 , 11-13 , 13-15 , 15-17			
3er		FECHA DE LOS CURSOS	DURACION
C	SIST.OP.(DOS SHELL)	24 JUN AL 29 JUN	10
I	WORD STAR v.5	1o. JUL AL 12 JUL	20
C	dBASE III PLUS	15 JUL AL 31 JUL	25
L	LOTUS 1-2-3	1o. AGO AL 18 AGO	25
O			

II MM MM P P P P P P P P P P
 II MMM MMMM PP PP
 II MM MM MM MM P P P P P P P P P P
 II MM MM MM MM PP
 II MM MMM MM PP
 =====
 =====

SUBDIRECCION GENERAL DE CAPACITACION
 Y DESARROLLO PROFESIONAL
 SUBDIRECCION DE DESARROLLO PROFESIONAL
 PROGRAMA MODULAR 1991 DE
 MICROINFORMATICA ADMINISTRATIVA

NIVEL BASICO

HORARIOS: 7-9 , 9-11 , 11-13 , 13-15 , 15-17			
		FECHA DE LOS CURSOS	DURACION
4o.	SIST.OP.(DOS SHELL)	28 AGO AL 30 AGO	10
C	WORD STAR v.5	2 SEPT AL 13 SEPT	20
I	dBASE III PLUS.	17 SEPT AL 3 OCT	25
C	LOTUS 1-2-3	4 OCT AL 21 OCT	25
L			
O			

HORARIOS: 7-9 , 11-13 , 15-17			
		FECHA DE LOS CURSOS	DURACION
5o.	SIST.OP.(DOS SHELL)	28 OCT AL 4 NOV	10
C	WORD STAR v.5	5 NOV AL 18 NOV	20
I	dBASE III PLUS	19 NOV AL 8 DIC	25
C	LOTUS 1-2-3	9 DIC AL 24 DIC	25
L			
O			

II MM MM P P P P P P P P P P
 II M M M M M M M M P P P P
 II M M M M M M M M P P P P P P P P P P
 II M M M M M M M M P P
 II M M M M M M P P

SUBDIRECCION GENERAL DE CAPACITACION
 Y DESARROLLO PROFESIONAL
 SUBDIRECCION DE DESARROLLO PROFESIONAL
 PROGRAMA MODULAR 1991 DE
 MICROINFORMATICA ADMINISTRATIVA

NIVEL INTERMEDIO

HORARIO: 9-11			
		FECHA DE LOS CURSOS	DURACION
1er.	SISTEMA OPERATIVO	24 JUN AL 28 JUN	10
C	DBASE III PLUS	1o. JUL AL 15 JUL	22
I	LOTUS 1-2-3	18 JUL AL 31 JUL	24
C	STORY BOARD PLUS	1o. AGO AL 18 AGO	24
L			
O			

HORARIOS: 9-11 , 13-15			
		FECHA DE LOS CURSOS	DURACION
2o.	SISTEMA OPERATIVO	28 OCT AL 4 NOV	10
C	DBASE III PLUS	5 NOV AL 18 NOV	22
I	LOTUS 1-2-3	21 NOV AL 8 DIC	24
C	STORY BOARD PLUS	8 DIC AL 24 DIC	24
L			
O			

SUBDIRECCION DE DESARROLLO PROFESIONAL
 GERENCIA DE PROMOCION ACADÉMICA
 DIVISION DE DESARROLLO DE CARRERA
 DEPARTAMENTO DE EXTENSION ACADÉMICA

Informe de Cursos Internos (partidos en el Primer Semestre de 1989).

SUBDIRECCION
 INVESTIGACION BASICA DE PROCESOS

No. PROY.	CURSO	FECHA	HORAS	PARTICIPANTES	EXPOSITOR	OBSERVACIONES
N-1399	INTEGRACION DE GRUPOS Y MOTIVACION	11-17 ENERO	20	10	LIC. ARTURO ALLENDE F. (EXTERNO)	
N-1589	PLANTAS PILOTO	11-17 ENERO	20	10	ING. PEDRO BARCES CASTILLO (EXTERNO)	
N-1252	INTRODUCCION A LA PROGRAMACION DEL SISTEMA VXI	4-17 MARZO	30	15	ING. ROBERTO JURADO (I.B.P.)	
N-1252	METODOLOGIA EXPERIMENTAL EN TERMODINAMICA	17-28 ABRIL	30	15	DR. ARMANDO OLIVARES (I.B.P.)	(Y EXPOSITORES DE I.B.P.)
N-1699	INSTRUMENTACION NUCLEAR	20-24 FEBRERO	10	9	DR. RAFAEL MARTINEZ LUGO (EXTERNO)	
N-1252	SERINARIO ASPER	9-30 MAYO	14	50	M. en C. FCD. PABLO RAMIREZ (I.B.P.)	(Y 3 EXPOSITO- RES MAS DE I.B.P.)
N-1252	SERINARIO D TERMODINAMICA DE MEZCLAS LIQUIDAS	4 MAYO	8	15	DR. DONALD PATTERSON (EXTERNO)	SOLO SE PAGARON VIATICOS POR SOLICITUD DE LA RAMA.
N-1252	MICROINFORMATICA ADMINISTRATIVA	29 MAYO 14 JULIO	80	8	ING. OSCAR JASO GOMEZ ING. RAUL LUNA VEGA (DESARROLLO PROFESIONAL)	5,300 x h 9,500 x p
	T O T A L E S					
	CURSOS		HORAS	PARTICIPANTES		
	8		212	132		

SUBDIRECCION DE DESARROLLO PROFESIONAL
 GERENCIA DE PROMOCION ACADÉMICA
 DIVISION DE DESARROLLO DE CARRERA
 DEPARTAMENTO DE EXTENSION ACADÉMICA

Informe de Cursos Internos Impartidos en el Primer Semestre de 1989.

SUBDIRECCION
 GENERAL DE INGENIERIA DE PROYECTOS

No. PROJ.	CURSO	FECHA	HORAS	PARTICIPANTES	EXPOSITOR	OBSERVACIONES
N-1079	IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE ADMINISTRACION DE ABRUSTRACIONES	8-19 MAYO	70	20	LIC. FCO. GUTIERREZ MERRIN Y LIC. JUAN ZERMENO ROJAS	
TOTALES						
CURSOS			HORAS	PARTICIPANTES		
1			70	20		

SUBDIRECCION DE DESARROLLO PROFESIONAL
 GERENCIA DE PROMOCION ACADEMICA
 DIVISION DE DESARROLLO DE CARRERA
 DEPARTAMENTO DE EXTENSION ACADEMICA

Informe de Cursos Internos Impartidos en el Primer Semestre de 1989.

SUBDIRECCION
 INGENIERIA DE PROYECTOS DE EXPLOTACION

NO. PROY.:	CURSO	FECHA	HORAS	PARTICIPANTES	EXPOSITOR	OBSERVACIONES
N-1772	SISTEMA OPERATIVO MS-DOS	126 FEBRERO: al 3 MARZO	20	11	ING. OSCAR JASO GOMEZ ING. RAUL LUNA YEGA (DESARROLLO PROFESIONAL)	
N-1256	MICROINFORMATICA ADMINISTRATIVA	27 MARZO 16 MAYO	70	8	" " "	
N-1917	DBASE IV	13-17 MARZO	8	8	ING. ANGEL POOL ALVARADO (DESARROLLO PROFESIONAL)	
N-1918	DBASE IV	13-17 MARZO	8	8	ING. ANGEL POOL ALVARADO (DESARROLLO PROFESIONAL)	
N-1079	MAPPER USUARIO FINAL	27 MARZO 7 ABRIL	20	15	ING. ANDRES RENDON (S.I.P.E.)	
N-1256	DBASE IV	27-31 MARZO	8	8	ING. ANGEL POOL ALVARADO (DESARROLLO PROFESIONAL)	
N-1555	REDACCION DE INFORMES TECNICOS	9-31 ENERO	34	15	LIC. EDUARDO ANGUIANO (EXTERNO)	
N-1521	DBASE III PLUS	9-31 ENERO	30	17	ING. SONIA VALENCIA	
N-1616	TURBO PASCAL	16-27 ENERO	15	10	ING. JOSE LUIS PARARO ING. JOAN CARLOS GARCIA	
N-1545	TECNICAS PARA HABLAR EN PUBLICO	16 ENERO 10 FEBRERO	40	8	LIC. MARIO NAVARRO (EXTERNO)	
	T O T A L E S					
	CURSOS		HORAS	PARTICIPANTES:		
	10		253	108		

SUBDIRECCION DE DESARROLLO PROFESIONAL
 GERENCIA DE PROMOCION ACADÉMICA
 DIVISION DE DESARROLLO DE CARRERA
 DEPARTAMENTO DE EXTENSION ACADÉMICA

Informe de Cursos Internos Impartidos en el Primer Semestre de 1989.

SUBDIRECCION
 INGENIERIA DE PROYECTOS DE EXPLOTACION

No. PROY	CURSO	FECHA	HORAS	PARTICIPANTES	EXPOSITOR	OBSERVACIONES
N-1256	SOLDADURA	2-12 MAYO	24	15	ING. EXRIQUE CURIEL (EXTERNO)	
N-1256	ELABORACION DE PROCEDIM. DE INSPECC. DE LA SOLDAD.	22 MAYO 2 JUNIO	30	15	VARIOS DE LA GERENCIA DE TECNOLOGIA DE MATER. (IHP)	9,500 I P
N-1256	INTERPRETACION DE CODIGOS	12-23 JUNIO	40	30	ING. ADOLFO VERA ASSAF (S.I.P.P.I)	13 I H 9,500 I P
N-1256	ASERTIVIDAD	19-23 JUNIO	20	21	LIC. SERGIO FIGUEROA (DESARROLLO PROFESIONAL)	9,500 I P
N-1256	MAPPER USUARIO FINAL	22 MAYO 7 JUNIO	26	9	ING. ANDRES SANCHEZ B. (S.I.P.E.)	7,000 I H 9,500 I P
N-1256	INSTRUMENTACION Y CONTROL INDUSTRIAL	26 JUNIO 7 JULIO	40	8	ING. JORGE ACUNA (S.I.P.P.I)	
	TOTALES CURSOS					
	6		180	98		

SUBDIRECCION DE DESARROLLO PROFESIONAL
 GERENCIA DE PROMOCION ACADEMICA
 DIVISION DE DESARROLLO DE CARRERA
 DEPARTAMENTO DE EXTENSION ACADEMICA

Informe de Cursos Internos impartidos en el Primer Semestre de 1999.

SUBDIRECCION
 INGENIERIA DE PROYECTOS DE PLANTAS INDUSTRIALES

NO. PROY.	CURSO	FECHA	HORAS	PARTICIPANTES	EXPOSITOR	OBSERVACIONES
N-1162	RELACIONES HUMANAS Y TRATO AL PUBLICO	6-17 MARZO	20	28	LIC. EVA NUNEZ (DESARROLLO PROFESIONAL)	
N-1079	RELACIONES FAMILIARES Y AMBIENTE DE TRABAJO	28 MARZO 18 ABRIL	32	8	DR. FRANCISCO ESTRADA HUIZ (DESARROLLO PROFESIONAL)	
N-1257	PSICOLOGIA PARA SECRETARIAS	10-21 ABRIL	25	15	LIC. GERARDO GARCIA (CAPACITACION)	
N-1257	TANIGRAFIA GREEB	17 ABRIL 9 MAYO	30	10	PROF. MARIA D LOS A.FLORES (EXTERNA)	
N-1257	ASERTIVIDAD	8-26 MAYO	30	12	PROF. SERGIO FIGUEROA (DESARROLLO PROFESIONAL)	
N-1257	ANALISIS TRANSACCIONAL III	11-23 MAYO	18	4	LIC. GERARDO GARCIA (CAPACITACION)	SUSPENDIDO A PARTIR DEL 21/51 (SOLO 4 PART)
N-1257	ADMINISTRACION DEL TIEMPO	5-16 JUNIO	20	12	ING. BENJAMIN MERCADO (DESARROLLO PROFESIONAL)	9,500 I P
N-1257	TEORIA DE LOS CONFLICTOS Y MANEJO DEL STRESS	29 MAYO 9 JUNIO	25	10	LIC. GERARDO GARCIA (CAPACITACION)	9,500 I P
N-1257	MICROINFORMATICA ADMINISTRATIVA	29 MAYO 21 JULIO	80	10	ING. OSCAR JASO GOMEZ (DESARROLLO PROFESIONAL)	5,300 I H 9,500 I P
N-1257	DISENO DE TABLILLAS DE CONTROL DE CIRCUITOS ELEC	5-19 JUNIO	19	19	ING. DAVID MUNOZ IARRATE (SERV. TECNICOS)	7,000 I H 9,500 I P
N-1257	TEORIA DE LOS CONFLICTOS Y MANEJO DEL "STRESS"	26 JUNIO 7 JULIO	25	15	LIC. MANUEL FIERROS A. (CAPACITACION)	
T O T A L E S						
	CURSOS		HORAS	PARTICIPANTES		
			324	133		

SUBDIRECCION DE DESARROLLO PROFESIONAL
 GERENCIA DE PROMOCION ACADÉMICA
 DIVISION DE DESARROLLO DE CARRERA
 DEPARTAMENTO DE EXTENSION ACADÉMICA

HOJA No. 1

Información de Cursos Internos impartidos en el Primer Semestre de 1989.

SUBDIRECCION
 SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

No. PROY.	CURSO	FECHA	HORAS	PARTICIPANTES	EXPOSITOR	OBSERVACIONES
N-1253	INTRODUCCION A LA PC	6-17 FEBRERO	20	22	ING. ERNESTO CISNEROS G. (SERVICIOS ADMVOS)	
N-1253	INTRODUCCION A LA PC	127 FEBRERO 3 MARZO	20	15	ING. VICENTE SANTOYO (SERVICIOS ADMVOS)	
N-1698	LOTUS 123	120 FEBRERO 3 MARZO	20	22	LIC. GUADALUPE MARQUELLO (SERVICIOS ADMVOS)	
N-1695	SELECT	27-31 MARZO	10	25	MA. TERESA CASADOS P. (SERVICIOS ADMVOS)	
N-1696	DBASE III PLUS	6-17 MARZO	20	25	LIC. ANGEL OLVERA (SERVICIOS ADMVOS)	
N-1253	STORY BOARD	10-21 ABRIL	10	20	ING. VICENTE SANTOYO (SERVICIOS ADMVOS)	
N-1922	APRECIACION DE LOS RECURSOS INFORMATICOS EN COMPUTADORAS PERSONALES PARA EJECUTIVOS	27 MARZO 7 ABRIL	10	15	ING. HECTOR CISNEROS (SERV. ADMVOS)	
4-1300	NOVEDADES FISCALES Y MODIFICACIONES 1989	9-10 FEBRERO	10	35	C.P. FCO. ESCOBEDA SALAS	PAGO LA SUBD. DE SERV. ADMVOS
N-1579	PLATICAS SOBRE SEGURIDAD	22 FEBRERO 3 MARZO	20	20	VARIOS DE LA DIVISION DE SEGURIDAD	
N-1579	PLATICAS SOBRE SEGURIDAD	27 MARZO 7 ABRIL	20	20	VARIOS DE LA DIVISION DE SEGURIDAD	
T O T A L E S						
	CURSOS		HORAS	PARTICIPANTES		
	10		160	219		

SUBDIRECCION DE DESARROLLO PROFESIONAL
 GERENCIA DE PROMOCION ACADÉMICA
 DIVISION DE DESARROLLO DE CARRERA
 DEPARTAMENTO DE EXTENSION ACADÉMICA

HOJA No. 2

Informe de Cursos Internos Impartidos en el Primer Semestre de 1987.

SUBDIRECCION SERVICIOS ADMINISTRATIVOS						
NO. PROF.	CURSO	FECHA	HORAS	PARTICIPANTES	EXPOSITOR	OBSERVACIONES
N-1253	PLATICAS SOBRE SEGURIDAD	17-28 ABRIL	20	20	VARIOS DE LA DIVISION DE SEGURIDAD	
N-1253	PLATICAS SOBRE SEGURIDAD	22 MAYO 2 JUNIO	20	20	VARIOS DE LA DIVISION DE SEGURIDAD	
N-1129	ADMINISTRACION CREATIVA	13-15 ENERO	24	30	LIC. AGUSTIN SIERRA H. (CAPACITACION)	DIVISION DE TALLERES
N-1253	INTRODUCCION A LA PC	17-28 ABRIL	20	22	LIC. VICENTE SANTOYO LOPEZ (SERVICIOS ADMVOS)	
N-1253	INTRODUCCION A LA PC	8-19 MAYO	20	20	ING. GUADALUPE MARMOLEJO (SERVICIOS ADMVOS)	
N-1253	SELECT	22 MAYO 2 JUNIO	20	20	MARIA TERESA CASADOS P. (SERVICIOS ADMVOS)	
N-1253	INTEGRACION GRUPAL Y PRODUCTIVIDAD	28-30 ABRIL	15	28	LIC. JAIME MARTINEZ O. (CAPACITACION)	(COORDINACION DE INFORMATICA)
N-1253	INTEGRACION GRUPAL Y PRODUCTIVIDAD	5-7 ABRIL	15	23	LIC. SEBASTIAN RAMOS S. (SERVICIOS MEDICOS)	(DIVISION DE SERV. MEDICOS)
N-1253	SUPER CALC IV	2-24 MAYO	20	25	ING. HECTOR CISNEROS G. (SERVICIOS ADMVOS)	
N-1253	LOTUS 123	19-23 JUNIO	10	20	LIC. VICENTE SANTOYO LOPEZ (SERVICIOS ADMVOS)	
	T O T A L E S CURSOS		HORAS 184	PARTICIPANTES 228		

SUBDIRECCION DE DESARROLLO PROFESIONAL
 GERENCIA DE PROMOCION ACADÉMICA
 DIVISION DE DESARROLLO DE CARRERA
 DEPARTAMENTO DE EXTENSION ACADÉMICA

Informe de Cursos Internos Impartidos en el Primer Semestre de 1989.

Z O N A
SURESTE

No. DE PROYECTO:

CURSO	FECHA	HORAS	PARTICIPANTES	EXPOSITOR	OBSERVACIONES
CONOCIMIENTOS BASICOS PARA CHOFERES	26-29 FEB. 10. MARZO	24	2	HECTOR BAEZ	
CONOCIMIENTOS BASICOS PARA CHOFERES (Mec. de Emerg. a chof.)	9-11 MARZO	24	3	SR. DANIEL MILLAN ROMERO	
TOTALES					
CURSOS		HORAS	PARTICIPANTES		
2		48	5		

A N E X O 6

RELACION DE CENTROS FORANEOS DE CAPACITACION DEL I.M.P.

RELACION DE CENTROS DE CAPACITACION Y
DESARROLLO PROFESIONAL DEL
INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO

ZONA CENTRO

(CON SEDE EN PACHUCA,
HIDALGO)

AREA METROPOLITANA (D.F.)

CENTRO I.M.P. POZA RICA (VER.)

CENTRO I.M.P. VENTA DE CARPIO (EDO. DE MEX.)

CENTRO I.M.P. TULA (HGO.)

CENTRO I.M.P. VERACRUZ (VER.)

CENTRO I.M.P. EL CHICO (HGO.)

CENTRO I.M.P. LA REFORMA (HGO.)

CENTRO I.M.P. SAN MARTIN TEXMELUCAN (PUE.)

ZONA NORTE

(CON SEDE EN MONTE---
RREY, NUEVO LEON)

CENTRO I.M.P. MONTERREY (NVO. LEON)

CENTRO I.M.P. CADEREYTA (NVO. LEON)

CENTRO I.M.P. CAMARGO (CHIH.)

ZONA NORESTE

(CON SEDE EN TAMPICO,
TAMPS.)

CENTRO I.M.P. TAMPICO (TAMPS.)

CENTRO I.M.P. MADERO (TAMPS.)

CENTRO I.M.P. EBANO (S.L.P.)

CENTRO I.M.P. CERRO AZUL (TAMPS.)

CENTRO I.M.P. REYNOSA (TAMPS.)

ZONA SUR(CON SEDE EN COATZA--
COALCOS, VER.)

CENTRO I.M.P. COATZACOALCOS-PAJARITOS (VER.)

CENTRO I.M.P. CANGREJERA-MORELOS (VER.)

CENTRO I.M.P. COSOLEACAQUE-MINATITLAN (VER.)

CENTRO I.M.P. EL PLAN (VER.)

CENTRO I.M.P. AGUA DULCE (VER.)

CENTRO I.M.P. SALINA CRUZ (VER.)

ZONA SURESTE(CON SEDE EN VILLAHER.
MOSA, TABASCO)

CENTRO I.M.P. VILLAHERMOSA (TAB.)

CENTRO I.M.P. COMALCALCO (TAB.)

CENTRO I.M.P. CACTUS (CHIS.)

CENTRO I.M.P. CD. PEMEX (TAB.)

ZONA MARINA(CON SEDE EN CD. DEL
CARMEN, CAMPECHE).

CENTRO I.M.P. CD. DEL CARMEN (CAMP.)

CENTRO I.M.P. DOS BOCAS (TAB.)

ZONA OCCIDENTE(CON SEDE EN GUADALA
JARA, JALISCO)

CENTRO I.M.P. GUADALAJARA (JAL.)

CENTRO I.M.P. SALAMANCA (GTO.)

B I B L I O G R A F I A

- 1.- ARDILA, RUBEN, (1981), La Profesión del Psicólogo, Ed. Trillas, México.
- 2.- ARIAS CISNEROS, MA. DEL CARMEN y RAMON ARIEL VALDEZ CASTRO, (1983), Repertorio Básico del Psicólogo Capacitador, Tesis Lic. en Psicología, UNAM, México.
- 3.- ARIAS GALICIA, FERNANDO, (1973), Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México.
- 4.- ARMO, Pedagogía para el Adiestramiento, Revista; Diversos Volúmenes, México.
- 5.- AVILA, BERNAL, MARCO ANTONIO, (1970), Las Funciones del Psicólogo en una Institución Nacional de Crédito, Tesis Lic. en Psicología, UNAM, México.
- 6.- BAENA, GUILLERMINA, (1986), Instrumentos de Investigación, Ed. Mexicanos Unidos, México.
- 7.- BARRAGAN TORRES, NOEMI, Et. Al. (1989), Perfil del Psicólogo Clínico, en Urbina Soria Javier (Compilador) El Psicólogo: Formación, Ejercicio Profesional, Prospectiva, UNAM, México.
- 8.- BLUM, L.M., y J.C. NAYLOR, (1983), Psicología Industrial - sus Fundamentos Teóricos y Sociales, Ed. Trillas, México.
- 9.- BRETT, G., (1963), Historia de la Psicología, Ed. Paidós, - Buenos Aires, Argentina.

- 10.- BRODBECK, M., (1971), Methodological Individualism, en --
Cartwright, D., y A. Zander, Dinámica de Grupos: Investigación
y Teoría, Ed. Trillas, México.
- 11.- BIARS, LL. L. y RUE L. W., (1983), Administración de Recur-
sos Humanos, Ed. Interamericana, México.
- 12.- CABRERA HIDALGO, EDGAR ALBERTO, (1980), Higiene Men--
tal, Elaborado en Sistemas de Reproducción, México.
- 13.- CALDERON CORDOVA, HUGO, (1985), Manual para la Adminis-
tración del Proceso de Capacitación de Personal, Ed. Limusa, Mé-
xico.
- 14.- CARTWRIGHT, D., y A. ZANDER, (1971), Dinámica de Gru--
pos: Investigación y Teoría, Ed. Trillas, México.
- 15.- CASTAÑEDA YAÑEZ, MARGARITA, (1981), Perfil de Egreso -
Deseable en la Psicología Educativa, en Urbina Soria Javier ---
(Compilador), El Psicólogo: Formación, Ejercicio Profesional, -
Prospectiva, UNAM, México.
- 16.- CASTRO HERRERA, BENJAMIN y OCTAVIO PAREDES MIRANDA,
(1982), Capacitación. Diseño Tecnológico de Cursos, Ed. Limu-
sa, México.
- 17.- CIRIGLIANO, G.F., y A. VILLAVERDE, (1966), Dinámica de -
Grupos y Educación, Ed. Humanitas, Argentina.
- 18.- COLADO HERNANDEZ, MARGARITA y MARGARITA ----
COVARRUBIAS L., (1985), Actitud de los Empresarios Frente
al Psicólogo Laboral, Tesis Lic. Psicología, UNAM, México.

- 19.- COLOTLA, V., y XOCHITL GALLEGOS, (1978), La Psicología en México, Ed. Trillas, México.
- 20.- CONSEJO NACIONAL PARA LA ENSEÑANZA E INVESTIGACION EN PSICOLOGIA, (1978), Declaración de Juríca acerca de la Definición del perfil Profesional del Psicólogo, Juríca, Queretaro.
- 21.- CORTES BLANDO, GUADALUPE EVANGELINA, (1979), Proyecciones y Tendencias del Mercado laboral del Psicólogo del Trabajo en el Sector Privado (Industria de la Transformación) del Area Metropolitana de la Ciudad de México, Tesis Lic. Psicología, UNAM, México.
- 22.- CRAIG, ROBERTO y LESTER R. BITTEL, (1971), Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, Ed. Diana, México.
- 23.- D. IBÁÑEZ GRACIA, Et. Al ., (1989), Hacia el Perfil Profesional del Psicólogo Social, en Urbina Soria Javier (Compilador), El Psicólogo: Formación, Ejercicio Profesional, Prospectiva, --- UNAM, México.
- 24.- DICCIONARIO, (1972), Pequeño Larousse en Color, Ed. ---- Noguier, Barcelona España.
- 25.- DUNNETTE, D.M., y N.K., KIRCHNER, (1972), Psicología -- Industrial, Ed. Trillas, México.
- 26.- ESPONDA, A., (1980), Capacitación y Adiestramiento: Cómo - Cumplir y Aprovechar la Ley, Tomo I, Grupo Editorial Expansión, México.

- 27.- FERRER PEREZ, LUIS, (1976), Guía Práctica de Desarrollo Organizacional; Ed. Trillas, México.
- 28.- GERARDO PEREZ, MA. DEL CARMEN, (1990), el Psicólogo del Trabajo y su Desarrollo en el Campo de la Consultoría, en Urbina Soria Javier (Compilador), El Psicólogo: Formación, Ejercicio Profesional y Prospectiva, UNAM, México.
- 29.- GRADOS ESPINOZA, JAIME, (1988), Inducción, Reclutamiento y Selección, Ed. Manual Moderno, México.
- 30.- GUTIERREZ SAENZ, RAUL, (1985), Psicología, Ed. Esfinge, - México.
- 31.- HAMPTON, DAVID, Et . Al., (1982), Manual de Desarrollo de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México.
- 32.- HARRSCH, CATALINA, (1983), El Psicólogo ¿Qué Hace?, Ed. Alhambra Mexicana, México.
- 33.- MERANI, A., (1979), Diccionario de Psicología, Ed. Grijalbo, México.
- 34.- INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO, (1989), Logros de -- 1982 a 1988, IMP, México.
- 35.- INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO, (1991), Programa de Actividades de la Subdirección General de Capacitación y Desarrollo Profesional, IMP, México.

- 36.- INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO, (1990), 25 Años de - Investigación y Desarrollo Tecnológico al Servicio de la Industria Petrolera, de 1965 a 1990, IMP, México.
- 37.- KELLER, S. FRED, (1983), La Definición de Psicología, Ed. - Trillas, México.
- 38.- KERLINGER, FRED, (1977), Investigación del Comportamiento, Ed. Nueva Edición Interamericana, México.
- 39.- KOLB, DAVID, Et. Al., (1977), Psicología de las Organiza-- ciones: Experiencias, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Méxi-- co.
- 40.- LARA TAPIA, LUIS, (1983), Reseña Histórica de los Antece-- dentes de la Facultad de Psicología de la UNAM, en Enseñanza e Investigación en Psicología V.IX Núm. 1 (17), México.
- 41.- LARIS CASILLAS, FRANCISCO JAVIER, (1977), Administra-- ción Integral. Estudio de la Administración en todas sus Etapas, Ed. CECSA, México.
- 42.- LARTIGUE, MA. TERESA, (1980), Biopsicología Social, Ed. - Alhambra Mexicana, México.
- 43.- LEWIN, K., (1971), Resolving Social Conflicts, en Cartwright, D., A. Zander, Dinámica de Grupos: Investigación y Teoría, - Ed. Trillas, México.
- 44.- LINTON, MARIGOLD, (1978), Manual Simplificado de Estilo, - Ed. Trillas, México.

- 45.- LITVINOFF, N., y SILVIA GOMEL K., (1975), El Psicólogo y su Profesión, Ed. Nueva Visión, Argentina.
- 46.- LUTHANS, FRED y ROBERT KREITNER, (1979), Modificación de la Conducta Organizacional, Ed. Trillas, México.
- 47.- MARROQUIN QUINTANA, J. (1978), Capacitación a Trabajadores, Ed. Gernika, México.
- 48.- MENDOZA NUÑEZ, ALEJANDRO, (1986), Manual para Determinar Necesidades de Capacitación, Ed. Trillas, México.
- 49.- MENESES, E., (1978), Psicología General, Ed. Porrúa, México.
- 50.- McGEHEE, PH. D., WILLIAM y PAUL W. THAYER, PH. D., -- (1976), Capacitación. Adiestramiento y Formación Profesional, Ed. Limusa, México.
- 51.- NEWCOMB, T., (1971), Social Psychological Theory, en Cartwright, D., A. Zander, Dinámica de Grupos: Investigación y Teoría, Ed. Trillas, México.
- 52.- NIETO CARDOSO, E., (1979), La Profesión del Psicólogo Mexicano, Trabajo presentado en el Congreso Nacional de Psicología, México, D.F.
- 53.- OCAMPO ARANDA, MA. GLORIA, (1984), Diagnóstico de Capacitación en el Sector Bancario, Tesis Lic. en Psicología, -- UNAM, México.

- 54.- PANIAGUA BLANCO, LEON, (1988), Tecnología para la Capacitación, un Sistema con los Requerimientos de Aseguramiento de Calidad, Trabajo presentado en el X Congreso de Capacitación, AMECAP, México.
- 55.- PEREZ ARROYO MARICELA y GUADALUPE PEREZ HERNANDEZ, (1978), La Planeación, Programación y Ejecución de la Capacitación, Tesis Lic. Psicología, UNAM, México.
- 56.- PINTO VILLATORO, ROBERTO, (1982), Manual para Elaboración de Planes de Capacitación, COPARMEX, Fondo Editorial, México.
- 57.- RAMIREZ PAEZ, JOSE ANTONIO, (1984), La Capacitación y Adiestramiento de Instructores: un Programa, Reporte de Trabajo Profesional, Lic. Psicología, UNAM ENEP-Iztacala, Edo. Méx.
- 58.- REYES PONCE, AGUSTIN, (1970), Administración de Personal, Segunda Parte, Ed. Limusa, México.
- 59.- REYES PONCE, AGUSTIN, (1985), El Análisis de Puestos, Ed. Limusa, México.
- 60.- ROBBINS, STEPHEN, (1987), Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- 61.- RODRIGUEZ ASTORGA, BERTHA, Et. Al., (1979), La Capacitación de Directivos de Unidades de Atención Médica, Tesis Lic. Psicología, UNAM, México.

- 62.- RODRIGUEZ ESTRADA, MAURO, (1991), Administración de la Capacitación, Ed. Mc. Graw Hill, México.
- 63.- RODRIGUEZ ESTRADA, MAURO, (1978), Psicología de la Organización, Ed. Trillas, México.
- 64.- ROJAS SORIANO, RAUL, (1988), Investigación Social Teoría - y Praxis, Ed. Plaza y Valdés Editores, México.
- 65.- ROMERO BETANCOURT, SAMUEL, (1977), La Administración de Personal y su Aplicación Práctica en la Empresa Moderna, Ed. CECSA, México.
- 66.- RUSELL, ARNULF, (1976), Psicología del Trabajo, Ed. Morata, Madrid España.
- 67.- SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL, (1990), - Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994, - S.T. y P.S., México.
- 68.- SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO, (1980), - Plan Global de Desarrollo, S.P. y P., México.
- 69.- SEGOVIANO DE ANDA, ALFREDO, (1978), Entrenamiento Modular sobre las Funciones de la Supervisión, Tesis Lic. Psicología, UNAM, México.
- 70.- SCHEIN, E. H., (1980), Psicología de la Organización, Ed. -- Printice Hall Internacional, España.

- 71.- SCHULTZ, DUANE, (1985), Psicología Industrial, Ed. Interamericana, México.
- 72.- SILICEO AGUILAR, ALFONSO, (1982), Capacitación y Desarrollo de Personal, Ed. Limusa, México.
- 73.- SMITH, C., WAKELEY, (1983), Psicología de la Conducta Industrial, Ed. Mc. Graw Hill, México.
- 74.- STEINER, GEORGE, (1986), Planeación Estratégica, Ed. CECSA, México.
- 75.- TIFFIN, JOSEPH y ERNEST J. Mc CORMICK, (1959), Psicología Industrial, Ed. Diana, México.
- 76.- UCECA, (1981), Guía Técnica para la Formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento en las Empresas, - Serie Técnica Núm. 2, Ed. Popular de los Trabajadores, México.
- 77.- VALENCIA AGUIRRE, JOSE ANTONIO, (1982), Evaluación de la Capacitación. Revisión Bibliográfica, S.T. y P.S., México.
- 78.- VAZQUEZ BUSTAMANTE, ARACELI, y CARLOS ASCENCIO -- LOPEZ, (1983), Evolución del Entrenamiento en México. El Papel del Psicólogo en la Década de los 70's, Tesis Lic. Psicología, UNAM, México.
- 79.- WERTHER, WILLIAM y KEITH DAVIS, (1991), Administración de personal y Recursos Humanos, Ed. Mc. Graw-Hill, México.

- 80.- WOLF, WERNER, (1979), Introducción a la Psicología, Ed. Fondo de Cultura Económica, México.
- 81.- ZORRILLA ARENA, SANTIAGO, (1989), Introducción a la Metodología de la Investigación, Ed. Aguilar León, México.