

79
2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

EL DESARROLLO DE CARRERA COMO
ESTRATEGIA DE ACCION EN EL CAMBIO DE
ACTITUD LABORAL DEL PERSONAL EN EL I. M. P.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A N:
JUAN MANUEL DIAZ GRANADOS
TERESITA DE JESUS RIVERA MENDOZA

DIRECTOR DE TESIS:
LIC. JOSE RAMON SILVA SANCHEZ



MEXICO D. F. 11 DE ABRIL DE 1997.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

LIC. SAMUEL ROMERO BETANCOURT

Guía en la formación académica.

LIC. JOSE RAMON SILVA SANCHEZ

Asesor de este trabajo,
con el reconocimiento del alumno hacia el Maestro.

LIC. GERMAN ALVAREZ DIAZ DE LEON

A la aportación de sus asertivos comentarios
para el presente trabajo.

LIC. ANGEL SAN ROMAN VAZQUEZ

Por la instrucción de sus conocimientos
para el óptimo desarrollo profesional.

LIC. RUBEN MIRANDA SALCEDA

Por su apoyo académico brindado.

Con profundo aprecio a la Universidad Nacional Autónoma de México
en especial a la Facultad de Psicología y al excelente grupo de
Académicos que a lo largo del tiempo imparten sus conocimientos
a las futuras generaciones de Psicólogos.

Agradecimientos:

Hoy que concluyo esta etapa de mi vida profesional, quiero agradecer a todas aquellas personas que compartieron mi trayectoria académica, especialmente a mis padres y hermanos por su apoyo y comprensión, a los profesores que incitaron en mí el deseo de superación y excelencia, a aquellos amigos que con su esfuerzo y motivación en circunstancias adversas me impulsaron para continuar en este trayecto. A todos ellos quiero hacerlos partícipes de la dicha que siento al ver mis esfuerzos, constancia y tenacidad cristalizados en un logro personal.

A tí Jorge, no me resta más que proponerte compartir el fruto de este triunfo en nuestra vida de pareja.

Te amo.

T E R E

A la memoria de mi papá:
GUADALUPE DIAZ SILVA
y de mi querida hermana:
ISABEL CATALINA DIAZ GRANADOS.

Por el apoyo y amor de mis
hermanos, tíos, primos, abuelitos y
de mi mamá.

Mis amigos para toda la vida:
JORGE GALLARDO, GUSTAVO ROBLES,
HUGO HERRERA Y FRANCISCO HERNANDEZ.
Gracias.

Mis compañeros de la
Facultad de Psicología:
PATRICIA HERNANDEZ, ADOLFO TORRES,
ELSA GAMBOA, TERESA RIVERA,
SARA MARTINEZ, LIDIA CORDOVA,
SYLVIA SANDOVAL, EDWARD AGUILAR,
EDITH, ERIKA, LAURA Y ELSA.
Así como a todos aquellos a quienes
conocí durante todo este tiempo.

Hay un amplísimo número de personas que me han ayudado de muchísimas formas y de quienes nunca olvidaré el privilegio de haberlos conocido: Mtra. Asunción Valenzuela Cota por los conocimientos que adquirí a través de ella de Psicoterapia; Mtra. Blanca Elena Mancilla Gómez por la excelencia en la integración de estudios psicológicos; Mtra. Yolanda Olgún García por ampliar mi campo de acción en la Psicología infantil; Mtro. Francisco Morales Flores por su asertividad psicoterapéutica y confrontación para conmigo; Psic. Sergio Cerda Vargas, mi primer Jefe a nivel Profesional en el I.M.P. y base de éste trabajo; Lic. Alma Leticia Reyes Soto y Lic. Eliana Cortés García por ampliar mi visión en el campo de acción del Psicólogo en AHISA; Rubén Sánchez Liceaga por el significado que para él representa la palabra amistad y lo ameno que es; José Luis Cruz por la confianza y afecto de todos estos años; Jorge Avilés Mendivil por el tiempo compartido; Psic. Miriam Tejero y al Hospital de Jesús por las enseñanzas adquiridas y los buenos momentos; Sra. Marielena Prado por escucharme y apoyarme cuando más lo necesitaba, así como el motivarme a continuar caminando; Sr. Gustavo Robles al hacerme partícipe a su lado de agradables momentos; Juan Manuel Hernández Martínez e Ismael Calzada Espinosa por la amistad y afecto que nos une desde la época de los estudios de secundaria; José Manuel Avalos, Cándido Flores y Otilio Carreño por la infancia que compartimos y el apoyo que nos damos; y muy especialmente a la Sra. Tommy Cancholla por haberme mostrado otro panorama de la vida espiritual de la mano de José Luis Villanueva, Mtro. Saint Germain, Sanat Kumara, El Morga, Mtra. Nada, Sra. Lucy Maurer, Jesucristo y DIOS.

YO soy el que SOY y el que YO SOY ES.

I

INDICE

	página
Resumen	01
Importancia del I.M.P. en el panorama actual de México	03
Capacitación y desarrollo profesional en el I.M.P.	07
Características de la situación actual en el I.M.P.	08
Características de la situación requerida al interior del Subistema de capacitación y desarrollo en el I.M.P.	09
Principios corporativos para el desarrollo del factor humano en el I.M.P.	10
Objetivo del Plan Maestro de Desarrollo de Carrera para el I.M.P.	11
Filosofía corporativa del I.M.P.	11
Políticas del I.M.P.	12
Objetivos de los programas que integran el Plan Maestro de Desarrollo de Carrera del I.M.P.	12
Vinculación de los subsistemas de administración de recursos humanos con los programas de Desarrollo de Carrera	14
Introducción al Desarrollo de Carrera como estrategia de acción en el cambio de actitud laboral del personal en el I.M.P.	16
Marco teórico	18
Factores que causan satisfacción según Frederick Herzberg	19
Factores que causan insatisfacción según Frederick Herzberg	19
Factores higiénicos	20
Factores motivacionales	20
Antecedentes a los postulados básicos de Herzberg	20
Críticas contra el modelo de la teoría dual motivación-higiene de Frederick Herzberg	23
Evidencias referentes al modelo teoría-dual.	23

II

Capítulo Uno: La Teoría de motivación e higiene de Frederick Herzberg.

1.1	Antecedentes	29
1.1.1.	Definición del concepto de motivación	29
1.1.2.	Enfoque metodológico	30
1.1.3.	Elementos de diseño	33
1.1.3.1.	Los factores	33
1.1.3.2.	Las actitudes	33
1.1.3.3.	Los efectos	34
1.1.3.4.	La entrevista semiestructurada	34
1.1.4.	El análisis de las entrevistas	35
1.1.5.	Las categorías	36
1.1.5.1.	Factores (primer nivel)	36
1.1.5.1.1.	Reconocimiento	36
1.1.5.1.2.	Logro	36
1.1.5.1.3.	Posibilidad de crecimiento	37
1.1.5.1.4.	Desarrollo	37
1.1.5.1.5.	Sueldo	37
1.1.5.1.6.	Relaciones interpersonales	37
1.1.5.1.7.	Supervisión técnica	38
1.1.5.1.8.	Responsabilidad	38
1.1.5.1.9.	Políticas y administración de la organización	38
1.1.5.1.10.	Condiciones de trabajo	38
1.1.5.1.11.	El trabajo en sí mismo	38
1.1.5.1.12.	La vida personal	39
1.1.5.1.13.	Status	39
1.1.5.2.	Factores (segundo nivel)	40
1.1.5.3.	Los efectos	40
1.1.6.	La investigación	42
1.1.7.	Los resultados	42
1.2.	La Teoría de motivación e higiene de Herzberg	45
1.2.1.	Los postulados.	45

III

Capítulo Dos: Inventario de Valores de Hartman (H.V.I.)

2.1	Antecedentes del H.V.I.	49
2.1.1.	Validez teórica del H.V.I.	50
2.2	La Axiología formal como fundamento del H.V.I.	55
2.2.1.	Concepto sintético	56
2.2.2.	Concepto analítico	56
2.2.3.	Concepto singular	57
2.3	Áreas del H.V.I.	60
2.4	Aplicación y calificación del H.V.I.	65
2.5	Conceptos básicos del H.V.I.	67

Capítulo Tres: Metodología.

Justificación del Tema	69
Planteamiento del problema	70
Objetivo	70
Hipótesis conceptual	70
Hipótesis de trabajo	71
Variables	71
Sujetos	73
Subdirección de Desarrollo Profesional	73
Subdirección de Servicios Administrativos	77
Subdirección de Investigación Básica de Procesos	81
Subdirección de Ingeniería de Proyectos y Explotación	83
Descripción de la muestra	85
Instrumentos	89
Resultados ;	91
Cuestionario de motivación e higiene (Fundamentado en la Teoría de Frederick Herzberg)	91
Inventario de recursos humanos para el personal del I.M.P (Elaborado por la Subdirección de Desarrollo Profesional del I.M.P.)	92

	página
Cuestionario perfil-persona-puesto para el Desarrollo de Carrera. (Diseñado por la Subdirección de Desarrollo Profesional del I.M.P.)	92
Cuestionario de motivación-higiene: Factores a considerar.	93
Análisis de resultados.	96
Cuestionario de motivación-higiene (Fundamentado en la Teoría de Herzberg)	96
Gráfica uno.	97
Gráfica dos.	99
Confiabilidad del cuestionario de motivación-higiene.	102
Análisis de ítems del cuestionario de motivación-higiene.	107
Validez del cuestionario de motivación-higiene.	110
Análisis de resultados:	148
Inventario de Valores de Hartman (H.V.I.)	151
Gráfica tres.	151

Capítulo Cuatro: Propuesta del Desarrollo de Carrera.

Propuesta de aplicación del Modelo de Desarrollo de Carrera en el I.M.P.	163
Fase uno.	163
Fase dos.	163
I. Sistema integral de desarrollo profesional.	164
II. Sistema de compensación por resultados extraordinarios en el trabajo.	168
III. Sistema de incentivos para la permanencia en el trabajo.	171
Conclusiones.	175

Anexos:

	página.
Anexo I: Inventario de Recursos Humanos para el personal del I.M.P. (Elaborado por la Subdirección de Desarrollo Profesional del I.M.P.)	182
Anexo II: Inventario de Valores de Hartman (H.V.I.)	202
Anexo III: Cuestionario perfil-persona-puesto para el Desarrollo de Carrera (Diseñado por la Subdirección de Desarrollo Profesional del I.M.P.)	210
Anexo IV: Beneficios de aplicación del Modelo de Desarrollo de Carrera.	219
Bibliografía.	239

**El Desarrollo de Carrera como estrategia de acción
en el cambio de actitud laboral del personal en el
I.M.P.**

Resumen.

La presente investigación surgió de la necesidad de conocer el comportamiento laboral del personal de algunas Subdirecciones representativas del I.M.P., con la intención de analizar si los resultados obtenidos en cada una de ellas tenderán a la posibilidad de ser generalizadas a toda la población del I.M.P. y poder así ofrecer un modelo que contemple la solución real a largo y mediano plazo de los problemas detectados, con el objetivo de lograr un crecimiento mutuo; es decir, a través de mayores niveles de productividad, creatividad y efectividad para la organización, y unida satisfacción, seguridad y óptimo desarrollo personal para el trabajador.

No puede lograrse efectividad organizacional ni la satisfacción individual a menos de que exista una buena interacción entre lo que la organización requiera y lo que los individuos que pasan ahí sus vidas de trabajo necesitan; debe considerarse simultáneamente la efectividad organizacional y la participación individual, ambas a corto y a largo plazo.

En la actualidad la Institución cuenta con un extenso programa dirigido al incremento de la productividad, el cual contempla una serie de acciones, las cuales hasta ahora han sido llevadas a cabo con el personal que forma parte de este organismo; pero desafortunadamente, no se han obtenido los resultados deseados: Este programa no se ha basado en un análisis científico de las necesidades reales de la Institución, por lo que se hace necesario en este momento, cimentar cambios estructurales fundamentados científicamente a través de una investigación que refleje la situación actual tanto de las estructuras organizacionales, como de las actitudes individuales hacia ésta.

Es importante que las estrategias de acción postuladas para la cimentación de dichos cambios respondan a las necesidades de nuestro momento actual. Cabe señalar que cuando las acciones emprendidas crean expectativas muy altas -en este caso de cambios-, y éstas no son cumplidas de alguna manera, la desmoralización grupal que trae como consecuencia suele ser muy difícil de superar en un nuevo intento.

Por lo tanto, esta investigación estuvo dirigida a detectar tanto las motivaciones subyacentes de las actitudes comportamentales de este momento, así como a la situación actual de la estructura organizacional, con el fin de instrumentar el modelo de desarrollo del recurso humano que permita el cumplimiento de la efectividad organizacional e individual para el logro de las metas establecidas en lo que se refiere a la productividad.

Además, esta investigación responde tanto a los requisitos estadísticos como organizacionales, ya que la muestra abarca grupos representativos de tres grandes áreas de actividad del I.M.P.:

* Investigadores; * Administrativos; * Operarios.

Esta información se recopiló a través de los siguientes instrumentos:

- a. Inventario de valores de Hartman (HVT)
 - Test estandarizado previamente-
- b. Cuestionario de motivación e higiene
 - Fundamentado en la Teoría de Frederick Herzberg-
- c. Inventario de recursos humanos para el personal del I.M.P.
 - Elaborado por la Subdirección de Desarrollo Profesional del I.M.P.-
- d. Cuestionario perfil-persona-puesto para el Desarrollo de Carrera
 - Diseñado por la Subdirección de Desarrollo Profesional del I.M.P.-

Estos instrumentos permitieron recopilar la información suficiente para un análisis diagnóstico institucional de la situación actual sobre actitudes del personal hacia la Institución, y de los problemas que genera la estructura organizacional actual, proponiéndose así estrategias de acción que provoquen cambios dirigidos a solucionar problemas específicos.

**El Desarrollo de Carrera como estrategia de acción
en el cambio de actitud laboral del personal en el I.M.P.**

Importancia del I.M.P. en el panorama económico de México.

La expansión industrial, el desarrollo de la infraestructura y el progreso social de México, han descansado en la existencia, disponibilidad y adecuado aprovechamiento de los hidrocarburos. Con base en ello, México pudo crear también numerosas instancias para impulsar su modelo de desarrollo como país, bajo premisas de libertad y soberanía.

En la forja de su camino y particular visión de su futuro, así como dentro del marco de sus valores y cultura, nuestro país buscó hacer de la investigación un medio para alcanzar la independencia tecnológica y, a través de ella, la económica y política.

Al crearse en 1965 el Instituto Mexicano del Petróleo con la finalidad de proporcionar a PEMEX el apoyo tecnológico, se configuró un grupo de científicos y técnicos determinado a avanzar en la autosuficiencia tecnológica y favorecer las posibilidades de crecimiento industrial en México.

Con el respaldo institucional y del personal de PEMEX, el I.M.P. trabajó para incrementar las actividades en materia de exploración, útiles en la prospección de yacimientos, se elevaron las posibilidades de mejorar las opciones tecnológicas para explotar los yacimientos petrolíferos y de gas natural; fueron desarrolladas tecnologías para obtener mejores y más rentables derivados del petróleo, y se estructuró una sólida capacidad en ingeniería de proyecto, indispensable para el diseño de modernas plantas industriales. Con este apoyo se comercializaron exitosamente diversos productos desarrollados por el propio Instituto, útiles en la industria petrolera y petroquímica.

Así mismo, se creó una amplia estructura para capacitar a los trabajadores y formar profesionistas a todos los niveles, tanto de PEMEX como del propio Instituto.

Crear la capacidad del país para generar conocimientos científicos y tecnológicos que le permitiesen explotar sus recursos naturales de manera independiente, fué una interrogante y preocupación central de quienes han cuidado nuestra soberanía, desde la Expropiación Petrolera hasta la actualidad. Cada uno en su momento y conforme a los recursos disponibles y las condiciones imperantes, han contribuido y propiciado que PEMEX sea reconocido no sólo por su importancia global, sino también por su progreso tecnológico y por el dominio que ha alcanzado en muy variados procesos de su compleja operación.

El I.M.P. ha participado en el engrandecimiento de la industria petrolera, motivo de satisfacción de los mexicanos. Durante la década en la que fué creado el I.M.P. y la siguiente, el énfasis de la política nacional era la sustitución de importaciones. México tenía déficit en la producción de bienes de capital, en la tecnología a ellos asociada y en la ingeniería de proyecto. Las políticas seguidas, y en las que se enmarcó el desarrollo del I.M.P., tuvieron como efecto que a finales de la década de los setenta la importación de tecnología para bienes de capital se redujera considerablemente y que en materia de ingeniería se multiplicaran las formas de participación y que México alcanzara una independencia en ingeniería de proyecto superior al 90%.

Inicialmente, el desarrollo de la investigación no encontró aplicación a escala considerable, al no existir vínculos apropiados para el aprovechamiento de la investigación científica y tecnológica. En este lapso el I.M.P. desarrolló un fuerte sustento de ingeniería básica y de detalle que le permitió al mismo tiempo adquirir una base de experiencia en la supervisión de la procura y la construcción de obras. Es también en este tiempo cuando el Instituto creó las bases centrales para establecer una capacidad e infraestructura técnica y científica en torno a los principales procesos e insumos de la industria petrolera.

En la década de los ochenta todo el país se vió afectado como consecuencia de las dificultades financieras. En este periodo, la capacidad de ingeniería nacional se contrae y concentra, y la disgregación de proyectos no es propicia para un mayor enlace de la investigación, y el desarrollo tecnológico con las necesidades productivas. Por ello, la investigación también se contrae y concentra en los medios académicos.

A fines de la década y tomando en cuenta las nuevas circunstancias de la globalización de la economía y la tecnología, se introducen nuevas políticas en las que sin duda se beneficia el I.M.P.

Las experiencias adquiridas por el I.M.P. a lo largo de sus 31 años de apoyo a PEMEX y a la industria nacional, conjuntamente con una mayor atención a sus objetivos primordiales -investigar, innovar y desarrollar-, seguramente le permitirían superar los niveles de calidad y cantidad de los servicios suministrados a la industria petrolera para enfrentar las necesidades del México futuro.

El I.M.P. ha desarrollado una imagen de excelencia a lo largo de sus 31 años en los numerosos contratos que ha firmado con empresas nacionales y extranjeras para servicios de ingeniería, asesoría en el arranque de plantas, auditorías energéticas, venta de productos y el licenciamiento de tecnologías. Todo ello indica que nuestro país posee una Institución capaz de rendir mayores dividendos.

El I.M.P. se encuentra comprometido con el proyecto de modernizar a la industria nacional, desarrollando e innovando productos y procesos. Al respecto, el I.M.P. ha hecho posible que México sea dueño de patentes y procesos que solamente tienen algunas naciones altamente desarrolladas; ello es un indicador de la calidad de la investigación de nuestro país y de la potencialidad si se multiplican los esfuerzos en esa dirección.

El énfasis que se da en la presente administración a las actividades de investigación científica y tecnológica, proporciona elementos para continuar en este camino, pues se les concibe como portadoras de elevadas posibilidades reales para la producción de bienes y servicios, reducción de costos, incremento de rendimientos y mejoramiento global de la calidad.

La asignación de recursos cada vez mayores dedicados a la investigación científica y tecnológica, no sólo significará un reconocimiento oficial a la importancia que representa esta actividad para la consecución del proyecto de vida nacional, el cual no sólo extenderá los beneficios a todos los mexicanos, sino que al mismo tiempo es una adecuación oportuna que intenta dar a México un lugar importante en el concierto mundial de las naciones, participando en los mercados internacionales con mejores posibilidades de captar los recursos indispensables que nos lleven a un sano desarrollo.

En tal contexto, el I.M.P. actualiza sus objetivos básicos para afrontar exitosamente el reto de la modernización: se replantean las estrategias para ofrecer sus servicios y productos con oportunidad, con mayor calidad y al mejor costo posible. En suma, se prepara para ser más competitivo bajo el enfoque de la globalización e internacionalización que imperará en las postrimerías del siglo XX y en el entrante; es decir, la competencia basada en la productividad, la eficiencia y la competitividad.

La esencia del Plan Nacional de Desarrollo consiste en la modernización de México; en tal sentido el I.M.P. redefine y adapta las funciones de coadyuvar con la industria petrolera y con el resto de las industrias y empresas mexicanas para mejorar su posición competitiva y su rápida consolidación e internacionalización, brindándoles apoyos científicos y tecnológicos más eficaces, con base en las fortalezas y logros acumulados durante 31 años por el I.M.P.

Capacitación y desarrollo profesional en el I.M.P.

Respecto a la capacitación y actualización profesional del personal de la industria, las acciones de apoyo a la modernización se dirigirán en tres direcciones:

a. La detección más precisa de necesidades de capacitación, que permita impartir programas específicos a los trabajadores que realmente lo necesiten, en el tiempo más oportuno;

b. Aumentar el número de capacitados en cada uno de los programas, observando la logística más adecuada en cada caso, para no incrementar los costos que genera el desplazamiento de personal hacia los centros de capacitación;

c. Aumentar la calidad teórica y práctica de todos los programas en ejecución, incluyendo el material didáctico y el equipo audiovisual correspondiente.

Simultáneamente, siguiendo las directrices de la tecnología educativa moderna, se contemplarán proyectos relacionados con la teleimpartición de programas de capacitación por medio de imagen viva.

Lo anterior obliga a quienes son responsables del sistema de administración de recursos humanos -subsistemas de empleo, remuneraciones, capacitación y desarrollo, prestaciones y servicios-, no sólo a mantenerse dentro de la gran revolución administrativa y tecnológica de la época, sino a ocupar un lugar destacado en su vanguardia. Por eso mismo, en el I.M.P. se ha contemplado instrumentar nuevos sistemas para el desarrollo del personal que permita contar con personal altamente calificado.

Con el fin de sortear los desafíos que ya se vislumbran en la nueva era de la competitividad, basada en la eficiencia, utilización óptima de los factores productivos, en la calidad resultante de la incorporación a los avances tecnológicos y en la oportunidad basada en los sistemas modernos de comercialización y distribución, el I.M.P. contribuirá con sus experiencias

acumuladas y su infraestructura científica, tecnológica y de servicios, a las empresas mexicanas en cuanto a: Mejorar calidad y costo para superar las barreras proteccionistas comerciales de otros países; proyectos rentables de inversión altamente productiva; fomentar empleos productivos resultantes de las acciones de modernización; e incrementar la capacidad productiva con orientación preferentemente hacia la exportación.

Si concebimos a la capacitación y desarrollo como un subsistema del sistema de administración de recursos humanos, entonces tendríamos que observar una vinculación con los otros subsistemas -empleo, remuneraciones, prestaciones, y servicios-, para lograr una adecuada y eficiente formación y desarrollo del personal. Asimismo, en primera instancia se tendrán que integrar todos los componentes al interior del proceso de capacitación y desarrollo.

Características de la situación actual. en el I.M.P.

* Los programas de capacitación institucional, sistemas de educación abierta, estudios de desarrollo de carrera, idiomas, servicio social, posgrados y servicios académicos -infraestructura-, se encuentran desvinculados en sus funciones y acciones.

* La capacitación se imparte solo en el aquí y ahora.

* La evaluación y el seguimiento son nulos.

* Lo importante son las actividades laborales inmediatas.

* La capacitación es circunstancial.

* Desfasamiento entre las acciones de capacitación y el subsistema de remuneraciones o promociones.

* Desvinculación con el subsistema de empleo -reclutamiento, selección, inducción, etc-.

* Poca infraestructura para llevar a cabo los programas.

Desventajas.

La capacitación y el desarrollo son:

- Desestimulantes;
- Desvinculados;
- "Cursitis" en el trabajo;
- De corto plazo;
- Pobre asistencia;
- Beneficios limitados;
- Deserción.

Características de la situación requerida (Al interior del subsistema de capacitación y desarrollo. en el I.M.P.)

- Programas estrechamente vinculados;
- Evaluación y seguimiento eficaz y permanente;
- Capacitación con planeación estratégica;
- Lo importante es el hombre y la organización;
- Capacitación permanente;
- Esfuerzos mancomunados;
- Distribución adecuada de funciones;
- Promoción y remuneración oportuna de acuerdo a la capacitación y desarrollo obtenido;
- Vinculación con el subsistema de empleo;
- Infraestructura acorde a las necesidades.

Ventajas:

- * Conocimiento integral;
- * Autorrealización y Desarrollo de Carrera
-crecimiento personal y profesional-;
- * Cumplimiento de metas a mediano y largo plazo;
- * Logro de objetivos.

Plan maestro de desarrollo de carrera para el I.M.P.

Objetivo:

Desarrollar integralmente a todos los trabajadores del I.M.P. mediante la instrumentación de diversos programas de capacitación, actualización y formación académica, que coadyuven en alcanzar los niveles de productividad y excelencia que demandan los diversos usuarios de los servicios de investigación, ingeniería y capacitación.

Filosofía corporativa del I.M.P.

1. El I.M.P. forma parte de la gran familia petrolera, en la cual el objetivo principal consiste en la producción y aprovechamiento óptimo de los hidrocarburos.
2. El trabajo y la tecnología son, junto con el recurso humano, los elementos fundamentales con que cuenta el país para integrar una sociedad moderna y justa.
3. El I.M.P. es un elemento clave para el desarrollo de México, por medio de la ciencia y la tecnología.
4. El I.M.P. promueve la incorporación de México al ámbito de los países líderes que están diseñando el futuro.
5. El I.M.P. es una familia en la cual se antepone el interés colectivo al personal y cuyo personaje más importante es el cliente.

6. El I.M.P. ha adoptado una disposición positiva al cambio y una gran humildad para aprender.
7. Se tiene la convicción de que la única solución a los problemas de la crisis económica es generar y distribuir riqueza.
8. El desarrollo del I.M.P. es responsabilidad de todos sus integrantes, quienes deben impulsarlo y promoverlo en sus respectivos niveles.
9. El I.M.P. tiene un ambiente propicio para que sus integrantes logren su autorrealización y obtengan una mejor calidad de vida.
10. El I.M.P. es una fuerza que impulsa a su personal a ser mejores ciudadanos.

Principios corporativos para el desarrollo del factor humano en el I.M.P.

1. El I.M.P. tiene la convicción de llegar a ser una Institución de excelencia y competitividad internacional.
2. El I.M.P. considera como esencial y prioritario la capacitación, actualización y la formación académica de la familia I.M.P.
3. El I.M.P. procura que el camino hacia la autorrealización del personal y arraigo Institucional se debe obtener a través de las oportunidades de crecimiento y desarrollo humano.
4. Mediante el desarrollo humano el I.M.P. logrará alcanzar niveles superiores científicos y tecnológicos para la generación de riquezas y soberanía tecnológicas.

Políticas del I.M.P.

1. Los programas deberán tender a la actualización y formación de los cuadros científicos, tecnológicos y administrativos que determinen cada una de las dependencias de acuerdo a sus planes de investigación, desarrollo tecnológico, de ingeniería y de servicios de capacitación que se prevén para el futuro.
2. Los programas deberán pugnar por el crecimiento armónico y positivo, tanto del personal como de la Institución, fomentando valores y principios, que coadyuven a lograr ser líderes en todos y cada uno de los campos de acción del Instituto.
3. Proporcionar la utilización de la tecnología educativa más moderna en los programas de capacitación y actualización, que proporcione calidad y eficacia en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
4. Procurar elevar al nivel académico del personal del Instituto preponderantemente a la formación de cuadros de investigadores y tecnólogos con estudios de especialización, maestría y doctorado.
5. Los programas de capacitación y desarrollo del factor humano de las dependencias, se deberá dirigir a solucionar los problemas de la falta de conocimientos o destrezas del personal, que no permiten lograr los objetivos de excelencia, calidad y eficacia de los servicios que presta el I.M.P.

Objetivos de los programas que integran el plan maestro de Desarrollo de Carrera del I.M.P.

Estudios de desarrollo de carrera:

Desarrollar el potencial del personal directivo, profesional, técnico y administrativo mediante la instrumentación del sistema de desarrollo de carrera coadyuvando a alcanzar los objetivos organizacionales e individuales en los niveles de productividad, efectividad y excelencia.

Capacitación institucional e inscripción a eventos externos.

Capacitar y actualizar al personal del I.M.P. a través de programas académicos que coadyuven a un mejor desempeño en las funciones encomendadas.

Sistema de educación abierta.

Certificar a nivel básico, medio y medio superior al trabajador del I.M.P. elevando la superación personal y académica, a fin de fomentar la cultura educativa que traza la S.E.P. y el I.N.E.A.

Servicio social y prácticas profesionales.

Coadyuvar en la formación de las nuevas generaciones de profesionales para que contribuyan al desarrollo de la tecnología petrolera en el I.M.P.

Programa de idiomas para el I.M.P.

Desarrollar y fomentar la habilidad de comunicación en lenguas extranjeras del personal del I.M.P. que lo requiera de acuerdo a sus actividades.

Servicios académicos (infraestructura).

Proporcionar con eficacia y calidad toda la infraestructura que requieran los usuarios del centro académico para el mejor desarrollo de los eventos.

Posgrados.

Elevar el nivel académico, fomentar la especialización y la capacidad de investigación en el personal profesional del I.M.P. mediante estudios de posgrado.

Vinculación de los subsistemas de la administración de recursos humanos con los programas de Desarrollo de Carrera.

Para que el Desarrollo de Carrera sea efectivo, deberá vincularse estrechamente con los programas del sistema de administración de recursos humanos del I.M.P., como son:

a. Reclutamiento y selección de personal:

Desde el momento que el candidato es seleccionado para ingresar a la Institución, se debe contemplar, por un lado, sus objetivos y expectativas a corto, mediano y largo plazo, con la finalidad de planificar su Desarrollo de Carrera. Por otro lado, también se debe vincular con el programa de capacitación en el mismo instante que se detectan las discrepancias entre el perfil del trabajador con el perfil del puesto.

b. Inducción del personal.

Para que el trabajador se integre de una manera más rápida y se familiarice con la Institución y su puesto de trabajo, se realiza en el I.M.P. un programa de orientación ó inducción, el cual si se vincula con el Desarrollo de Carrera, permitiría un aceleramiento en la vida productiva del trabajador y coadyuvaría en la Institución.

c. Diseño y análisis de puestos.

Al existir una descripción y perfil de puestos se está en la posibilidad de compararlo con el perfil de la persona ocupante y diseñar programas de capacitación en el puesto y, asimismo, se podrá definir la trayectoria de carrera de los trabajadores, que consiste básicamente en definir las líneas que puede seguir un trabajador, especificando los puestos consecuentes a ocupar definiendo con precisión los tiempos de permanencia de cada uno de ellos, así como los conocimientos, habilidades, actitudes y responsabilidades.

d. Valuación de puestos.

Los programas de Desarrollo de Carrera también deben vincularse con la valuación de puestos, ya que cuando el trabajador se capacita y desarrolla, necesitará que sus actividades y funciones sean valuadas a través de bases sistemáticas y objetivas y así poder establecer un sistema de promoción y remuneración racional.

e. Promoción y remuneración.

Una vez que el trabajador ha adquirido conocimientos, habilidades y aptitudes, y que su desempeño ha sido extraordinario, espera que lo promuevan y así, obtener una remuneración adecuada; por lo tanto, su Desarrollo de Carrera debe estar vinculado también con el sistema de promoción y remuneración acorde a las necesidades, contribuyendo con esto a la motivación y buen desenvolvimiento del trabajador.

f. Vinculación de los programas del Desarrollo de Carrera con el entorno

Un factor importante también para que el Desarrollo de Carrera sea efectivo, es contemplar las variables del entorno que pueden impactarlo, bien sea de manera directa ó indirecta; por eso, es conveniente estar al tanto de los cambios organizacionales -estructuras, estrategias, recursos, políticas, misión, etc.- y de los cambios del entorno nacional e internacional -económicos, políticos y sociales-.

**El Desarrollo de Carrera como estrategia de acción
en el cambio de actitud laboral del personal en el
I.M.P.**

Introducción.

Actualmente en México como en otros países se están gestando cambios que impactan a la sociedad y economías contemporáneas. Para enfrentarlos, se requiere estar preparado, ya que exigen del hombre y de las organizaciones, la constante evolución hacia nuevos horizontes que les permitan crear sistemas de organización aun más complejos.

Los avances tecnológicos, científicos y económicos se han dado a partir de que el ser humano ha tomado conciencia de que la obsolescencia inhibe el cambio. Es por esta razón que el cambio representa para todos el reto que se tiene que afrontar. Para lograrlo, se requiere poner especial atención al factor humano, puesto que representa el principal motor de la vida organizacional.

El ámbito de las organizaciones no queda fuera de este contexto, por tal motivo, es importante alcanzar los objetivos que se han propuesto para contribuir a estos cambios mediante el bienestar de los trabajadores, su capacitación y desarrollo.

El reto es pues la comunión de esfuerzos entre los trabajadores y la Institución; si se da el cambio, la mejora viene por sí sola.

El modelo de Desarrollo de Carrera es un nuevo sistema para el desarrollo del capital humano en el I.M.P., sustentado teóricamente en:

- * Psicología organizacional;
- * Teorías motivacionales;
- * Desarrollo organizacional;
- * Administración.

Partimos de la premisa de que no puede lograrse efectividad organizacional ni satisfacción individual a menos que exista una buena interacción entre lo que la organización requiere, y lo que el individuo necesita; es decir, debe haber necesariamente un mutuo desarrollo.

La presente investigación va dirigida a identificar todos aquellos elementos que contribuyen al desarrollo de la persona y de la Institución, realizando acciones concretas para lograr una mayor y mejor productividad y calidad en ambas partes.

Por otro lado, va encaminado a ser la base para subsecuentes proyectos del desarrollo del factor humano en el I.M.P. :

- * Catálogo de perfiles de puesto;
- * Programas de incentivos;
- * Nuevos programas de capacitación y desarrollo profesional;
- * Evaluación del desempeño;
- * Valuación de puestos;
- * Programas de seguridad e higiene;
- * Programas de mejoramiento de las condiciones físico-ambientales; etc.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL I.M.P.



Marco Teórico.

Si consideramos que todo individuo se puede enfocar como una entidad bio-psico-social, se hace necesario tener conocimiento de sus actitudes, valores y nivel motivacional en la Institución, con el objeto de captar de forma integral sus diferentes necesidades.

El hombre no sólo es una criatura individual, un individuo biológico; es un ser psicológico y social, el cual está inmerso en una sociedad y, por ende, en una organización.

Toda organización se encuentra integrada por el individuo básicamente. La mayoría de los problemas serios que aquejan a las organizaciones modernas se refiere al capital humano. Paradojico a esto, la administración tiende más a invertir en investigaciones sobre el recurso material y tecnológico que en su personal.

A través del componente actitudinal definido por Werther (1990) como: "...Conjunto de rasgos de la personalidad que predispone a un sujeto a responder de determinada manera ante un estímulo, se obtiene la forma como las personas organizan sus sentimientos, creencias y predisposiciones en relación con el medio ambiente ya sea este familiar, social ó laboral". [1]

La actitud de un empleado puede ser positiva ó negativa; a través de ella podemos analizar sus componentes motivacionales y valorativos subyacentes. Autores como Herzberg (1968) consideran que existen dos factores importantes en toda actividad laboral, y que son necesarios para mantener un buen nivel motivacional favorable; éstos factores son los motivacionales, que se refieren a aspectos del trabajo en sí mismos y a los higienicos.

Herzberg dedicó su investigación a la motivación humana tratando de conocer la naturaleza del hombre sus necesidades, sus motivos de actuar; éstos factores son aspectos importantes que deben conocerse del personal de la organización para mejorar las relaciones interpersonales y de trabajo.

[1] Werther, J.R. y Davies K. Administración de personal y recursos humanos. Edit. McGraw-Hill, México. (1990)

Herzberg describió que cuando la gente se siente insatisfecha en sus empleos, está preocupada por el medio ambiente en que trabaja, y llamó a esta primera categoría de necesidades "factores higiénicos" porque describen el ambiente del hombre y cumplen la función primordial. Una segunda categoría de necesidades las llamó "factores motivacionales"; porque parecen ser eficaces para motivar a las personas y lograr un rendimiento mayor.

Normalmente los factores que contribuyen a la satisfacción y los que contribuyen a la insatisfacción, se encuentran en continuo basado en esta teoría, un factor que se puede identificar como la fuente de insatisfacción, también es una fuente de satisfacción; por ejemplo, si un empleado está insatisfecho con horas de trabajo, mejorando sus condiciones se le vuelve hacia la satisfacción dentro del continuo.

Se entiende por igual, los factores que contribuyen a la satisfacción, si son suprimidos, llegan a la insatisfacción.

Factores que causan satisfacción según Herzberg:

- Realización ó logro;
- Reconocimiento;
- Trabajo en sí;
- Responsabilidad;
- Progreso.

Factores que causan insatisfacción según Herzberg:

- Sueldo;
- Posibilidades de desarrollo;
- Relaciones interpersonales con subordinados;
- Relaciones interpersonales con superiores;
- Relaciones interpersonales con empleados del mismo nivel;
- Política de la empresa y la administración;
- Condiciones de trabajo;
- Vida personal;
- Status;
- Seguridad del empleado.

La teoría de motivación e higiene fué resultado de un estudio por Herzberg y colaboradores; este estudio comprendió entrevistas con 200 Ingenieros y Contadores de diferentes empresas.

En las entrevistas realizadas se preguntó a las personas qué tipo de situaciones en su trabajo les hacía sentirse satisfechos ó insatisfechos. Después de analizar todo el estudio, Herzberg catalogó en dos formas diferentes las necesidades que son:

Factores higiénicos:

Factores extrínsecos al puesto, los cuales Herzberg los llamó también ambientales e indican que estos no sirven para promover la satisfacción en el trabajo. Ni aumentan la capacidad productiva; mas su ausencia puede crear insatisfacción y su presencia sólo sirve para eliminarla.

Factores motivacionales:

Como la palabra lo dice, motiva a la gente, y nos lleva de la no-satisfacción a la satisfacción. Estos son factores intrínsecos o pertenecientes al puesto; los cuales cuando están presentes, motivan favorablemente al personal. Es decir, causan satisfacción; pero su ausencia no ocasiona insatisfacción sino ne-satisfacción.

Antecedentes a los postulados básicos de Herzberg:

1. En este primer postulado la teoría de motivación-higiene, se cuestiona acerca de los distintos mitos que el hombre y sus organizaciones han creado acerca de su naturaleza. Este postulado es el que da la pauta para una concepción del hombre en su trabajo más apegada a la realidad. Ya que el hombre ha sido considerado en las organizaciones empresariales, sólo en su dimensión biológica. Este mito "hombre económico", es quizá la máxima expresión de esta dimensión.

2. Este postulado íntimamente relacionado con el anterior, establece una dualidad en la estructura de necesidades. Las necesidades básicas que se observan tanto en el hombre como en el animal, representan en esta teoría el constante esfuerzo del hombre por adaptarse a su medio; como tal, son en múltiples ocasiones fuente de insatisfacción, de molestia, y en pocos casos, de sufrimiento. Por otro lado, las necesidades propiamente humanas, representan la autorrealización del hombre, el desarrollo óptimo de sus capacidades; en este punto de la teoría se observa una estrecha correspondencia con las teorías de autorrealización de Maslow (1962); Rogers (1954) y Adler (1964) [2] que, aunque reconciliándolo, Herzberg considera que la falla de los autores mencionados ha constituido en la ambigüedad de las definiciones que constituyen el autodesarrollo.

Para Herzberg, el crecimiento psicológico puede ser identificado por seis características:

a. Conocer cada vez más:

Este primer nivel de crecimiento psicológico establece si hay una diferencia entre lo que sabemos hoy respecto a lo que sabíamos ayer. El hecho de conocer cada vez más, es señal de una aceptación de nuestra estructura psicológica.

b. Conocer cada vez más en relación a algo:

Aquí se considera el grado de comprensión de las cosas. Una persona puede saber cada vez más, pero si no es capaz de desarrollar abstracciones que le permitan lograr un mayor nivel de entendimiento, sólo será una "enciclopedia ambulante" (sic).

c. Creatividad:

El cerebro humano es capaz no sólo de realizar abstracciones de las distintas clases de información que recibe, sino que su característica más sobresaliente es su habilidad para emitir nuevos conocimientos y principios.

[2] Lindzey Gardner Teorías de la personalidad. Edit. Limusa, México. (1990).

En resumen, en estas tres primeras características, el crecimiento es definido en términos de la utilización del potencial humano.

El siguiente grupo de características del crecimiento psicológico del individuo está más relacionado a su motivación.

d. La efectividad con lo ambiguo:

Como el hombre no es un animal que está completamente gobernado por leyes naturales (instintos), tiene que enfrentarse a un mundo ambiguo y probabilístico. Está dirigido en términos de ser capaz de vivir con la inseguridad, de aceptar los cambios y alteraciones, de tratar con lo complejo y, en medio de todo esto, ser capaz de tomar decisiones efectivas.

e. La individualidad:

Es una de las reglas básicas del crecimiento biológico. Lo es también el crecimiento psicológico, ya que se parte de la base de que el ser humano es único.

El hombre comparte con sus semejantes sus costumbres, instituciones y cultura; pero sólo cuando puede diferenciarse de los demás por la conciencia de sus propios sentimientos, creencias, valores e ideas, puede decirse que ha alcanzado uno de los más altos niveles de crecimiento psicológico.

f. El crecimiento real:

Aquí lo que se pretende determinar es una correspondencia más adecuada entre los status conseguidos y el desarrollo real de nuestras capacidades. El tener un alto status puede hacernos sentir importantes, pero si no está respaldado por un buen nivel similar de crecimiento psicológico real, nuestros sentimientos serán puras fantasías. [3]

En resumen, las seis características del crecimiento psicológico están dentro del grupo de las necesidades propiamente humanas, encaminadas a desarrollar el potencial del hombre para su perfección.

[3] Oliver Burnuel, S. Cómo motivar a los empleados: Aplicación de la teoría dual de Frederick Herzberg en México. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología UNAM. México., (1990).

Críticas contra el modelo de la teoría dual motivación-higiene de Frederick Herzberg.

En el proceso de estudio se tuvo que adoptar la suposición implícita de que las personas entrevistadas tenían tanto la capacidad como el deseo de señalar con exactitud las condiciones que las satisfacen o causan su insatisfacción en sus trabajos. De no ser así, los resultados sólo podrían ser una derivación del estado en que llegaron las personas a la situación de la entrevista. Por esta razón, el estudio ha sido muy criticado. La principal objeción es que cuando se le pide a una persona que hable sobre algo bueno, probablemente atribuya las causas de esa bondad a sus propios logros y sus ejecuciones, ya que a todos nos agrada satisfacer nuestras necesidades de estimación.

Asimismo, cuando se le pide a alguien que hable de una experiencia insatisfactoria o desagradable en el trabajo, tendrá mayores probabilidades de culpar de ello a otros que atribuirse la culpa él mismo. Muchos atribuyen los descubrimientos de Herzberg a esta tendencia por parte de las personas.

Evidencias referentes al modelo-teoría dual.

Desde la publicación original del modelo, numerosos estudios han tratado de proporcionar evidencias sobre su validez; desafortunadamente, han tendido a ser de naturaleza contradictoria.

En primer lugar, las evidencias en favor a la teoría: Myers (1964), descubrió que para una muestra representativa de empleados -tanto con sueldo fijo y con salario por hora-, en una empresa de fabricación, surgieron los dos tipos distintos de actitudes de Herzberg: La satisfacción estaba relacionada con los factores intrínsecos de trabajo, y la insatisfacción con factores extrínsecos. No se proporcionó ninguna información sobre las relaciones de las actitudes con el desempeño. Asimismo, Schwartz, Jenuawattia y Stark (1963) en un estudio de supervisores de bajo nivel, descubrieron la relación apropiada entre satisfacción, insatisfacción, factores extrínsecos y factores intrínsecos, pero no encontraron evidencia sobre la relación entre las actitudes y el desempeño.

Se proporcionan evidencias negativas para la teoría dual en los estudios realizados por Dunnette (1963), Ewen (1964), Friedlander (1963), Kornhauser (1965) y Wernimont (1964). Todas éstas investigaciones parecen respaldar la conclusión de Dunnette (1963) de que: "...La idea de que los dos factores sobre la satisfacción en el trabajo es una representación excesivamente simplificada del medio circundante de la motivación en el mundo del trabajo". [4]

Los factores implicados en los sentimientos de satisfacción e insatisfacción no parecen dividirse tan claramente como en el estudio original de Herzberg.

[4] Ramírez A., Estudio experimental acerca de algunos factores de la teoría de motivación de Frederick Herzberg. Tesis de Licenciatura. UNAM., Facultad de Psicología, México (1974).

En este contexto, se ha descubierto la importancia de tener en mente al individuo para la producción, así como a las condiciones medioambientales.

Siliceo Aguilar (1989) ha abogado por un estilo de liderazgo que permite la satisfacción de las necesidades del trabajador y el desarrollo de sus potencialidades para lograr mayores rendimientos. [5]

En esta misma línea, se establece como prioritario y esencial el logro obtenido en el trabajo como un factor importante dentro del desarrollo humano. Es así como el individuo sin logro vive frustrado; el hombre motivado por el logro y a quien se le permite alcanzarlo en el trabajo, estará dispuesto y tendrá siempre más. Se concluye entonces que la condición esencial de un ambiente organizacional es ser facilitador del desarrollo humano como un medio para que los integrantes de una institución se mantengan con un alto nivel de motivación.

Con base a toda esta revisión teórica, y partiendo de la definición de Audirac Camarena (1990) sobre el desarrollo organizacional como: "...Una estrategia educativa para administrar y lograr el cambio planeado en la organización, que se centra en los valores, creencias, procesos y actitudes tomando como punto de partida a las personas, y el cual se sustenta en las ciencias del comportamiento". [6], se procedió a instrumentar una estrategia de intervención del desarrollo organizacional denominado Desarrollo de Carrera.

Corda, Lumbretas y Macotela (1992) definen el Desarrollo de Carrera como: "...Proceso mediante el cual se logran los objetivos del individuo y de la organización durante la trayectoria laboral de una persona". [7]

[5] Casares Arranzaga & Siliceo Aguilar A., Planeación de vida y carrera. Edit. Limusa.. México (1990).

[6] Audirac Camarena, C. Compilación y edición de temas de Desarrollo Organizacional: A B C...D O. Proyecto Final de la Maestría en Desarrollo Organizacional. UNITEC. Campus Monterrey.. México. (1990).

[7] Corda, Lumbretas y Macotela., Modelo de Desarrollo de Carrera. Proyecto de investigación de la Subdirección de Capacitación y Desarrollo del I.M.P. (1992).

En las investigaciones que llevé a cabo Herzberg (1974), encontré que ciertos aspectos concernientes al trabajo eran muy importantes para las personas:

- | | |
|----------------------------------|-----------------------------|
| * Retroalimentación (Feed back); | * Grado de responsabilidad; |
| * Logros; | * Crecimiento; |
| * Progreso; | * Reconocimiento. |

Estos aspectos brindan al trabajador satisfacción porque tienen que ver con sus motivaciones esenciales. Otro conjunto de factores relacionados con los sistemas administrativos, supervisión, condiciones de trabajo, salarios, relación con los compañeros y jefes, fueron relevantes debido a que el personal objeto de estudio, representan ciertos grados de insatisfacción.

Es importante aclarar que lo fundamental del descubrimiento hecho por Herzberg, estriba en haber determinado que aquellos factores que producen satisfacción e insatisfacción en el trabajador son diferentes, y que la no presencia de ellos genera un estado neutral -ausencia de satisfacción como de insatisfacción-.

Otro de los investigadores que han llevado a cabo estudios en el campo laboral ha sido Hartman (1970), quien con su Inventario de Valores trata de investigar la moral de los trabajadores en su lugar de trabajo; de esta forma, el componente valorativo permite detectar sentimientos hacia la organización, hacia los demás y hacia el trabajo. Lo anterior es de vital importancia para el establecimiento del grado de compromiso del individuo con la Institución, al igual que el valor que se otorga a sí mismo, los demás y a la organización.

De lo anterior podemos deducir lo complejo que es la relación individuo-empresa y los factores que intervienen para conformar la actitud prevaeciente en la totalidad de individuos de una empresa. Esto lleva a preguntarse: ¿Qué elementos del trabajo y de la organización en relación con el individuo favorecen las actitudes positivas y negativas de los trabajadores del I.M.P.?

Es así que, para lograr el desarrollo y la productividad de la organización, se buscará el desarrollo individual, planeando estratégicamente el cambio de ambas partes -individuo y organización-, manteniendo la motivación en el trabajo en la medida en que se cumplan los objetivos personales del individuo y las expectativas de la organización. Hoy en día, todas las organizaciones que están a la vanguardia, consideran que se debe poner mayor énfasis en estudios dirigidos al ser humano.

El Desarrollo ó Planeación de carrera es un medio con el cual una organización puede mantener ó elevar la productividad actual de su personal, a la vez que lo prepara para un futuro diferente a la situación presente.

Para alcanzar los objetivos organizacionales, se deberán considerar los objetivos del individuo, metas y expectativas en relación con su carrera.

Para abordar el estudio de Desarrollo de Carrera, se contemplará desde una perspectiva multidisciplinaria -administrativo, psicológico, social, etc.-, que le dé validez, confiabilidad y óptimos resultados.

Si uno de los objetivos primordiales de toda organización es la productividad y la calidad total, entonces se deben diseñar sistemas con vías a éstos objetivos. A través de la historia, se ha comprobado que la administración que valora los potenciales humanos obtiene mayores resultados. Muy recientemente, se ha tomado en cuenta el desarrollo organizacional como señala Ferrer (1985): "...La aplicación creativa de largo alcance de un sistema de valores, técnicas y procesos administrativos 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". [8]

Por otro lado, algunas organizaciones en México están dirigiendo todas sus potencialidades para lograr sus objetivos de orden superior, al estudio de métodos para instrumentar el Desarrollo de Carrera, basado en la Psicología Humanista que le dió origen y en las Ciencias de la Administración.

[8] Ferrer Pérez, L. Guía práctica del desarrollo organizacional. Edit. Trillas, México, (1985).

El trabajador que ingresa a una Institución siempre se interroga sobre el futuro que le espera, las oportunidades que tendrá y la manera de progresar en su ámbito profesional; para comprender qué se necesita para progresar dentro de la organización, se requiere tener una idea muy clara sobre lo que significa la planeación de carrera profesional y el desarrollo.

Basándose en los resultados obtenidos en los estudios citados anteriormente, se proyectó esta investigación para dar respuesta a la pregunta planteada. El análisis de los datos encontrados, permitirá establecer un programa estructurado y pertinente de Desarrollo de Carrera, que sea congruente a las necesidades detectadas en el I.M.P.

Capítulo Uno: La Teoría de motivación e higiene de Frederick Herzberg.

1.1. Antecedentes:

La teoría de motivación e higiene se originó en el ámbito laboral. No obstante, sus conclusiones tienen múltiples paralelismos con algunos conceptos desarrollados en el campo de la salud mental.

El planteamiento inicial de ésta teoría al problema de la motivación para el trabajo, está orientado en el sentido que establecen las preguntas:

- * ¿Por qué para algunos individuos el trabajo es fuente de grandes satisfacciones?
- * ¿Por qué para otros individuos el trabajo es la causa de múltiples insatisfacciones?

Asimismo:

- * ¿Qué es lo que le gusta a los individuos de su trabajo?
- * ¿Qué es lo que les disgusta a los individuos de su trabajo?

Las respuestas a las preguntas anteriores por su repercusión teórico-práctica en el mundo organizacional, fué una de las primeras inquietudes de Frederick Herzberg y sus colaboradores.

1.1.1. Definición del concepto de motivación.

Del planteamiento anterior es fácil deducir lo que Frederick Herzberg entiende por motivación: "...Una impulsión dirigida hacia una meta" [9]. Es decir, el individuo se ve impulsado por una necesidad a realizar una serie de acciones para alcanzar una meta que le parece satisfactoria, o para evitarla si le parece insatisfactoria. De modo que para efectos de la presente investigación, ésta será nuestra definición de motivación.

[9] Ramírez A. Cp. cit.

Resulta evidente que ésta concepción del concepto de motivación está íntimamente relacionada con el concepto de actitud, entendiendo por actitud: "...La disposición de un individuo a responder favorable ó desfavorablemente ante un objeto cognoscitivo. [10]. De hecho, los estudios realizados por Herzberg y colaboradores tienen puesto el énfasis en las actitudes.

1.1.2. Enfoque metodológico.

Cuando estudiamos las actitudes, debemos dar respuesta por lo menos a tres preguntas básicas:

- * ¿Cómo podemos especificar y/o medir las actitudes de un individuo hacia su trabajo?
- * ¿Cuáles son los factores que determinan la formación de estas actitudes?
- * ¿Cuáles son los efectos en el trabajo de éstas actitudes?

Una de las mayores fallas cuando se ha pretendido contestar a las preguntas anteriores es su naturaleza fragmentaria; es decir, en los estudios donde se ha investigado exhaustivamente acerca de los factores que determinan la formación de actitudes del trabajador, raramente se incluye alguna información acerca de los efectos de estas actitudes. De la misma manera, en los estudios en donde se han analizado los efectos de las actitudes en el trabajo, raramente incluyen algún dato sobre el origen de las actitudes. De este modo, una de las preocupaciones fundamentales de Herzberg fué la de enfocar el estudio de las actitudes del trabajador como un todo; esto es, tomar al complejo:

- * Factores;
- * Actitudes;
- * Efectos.

como la unidad en base del estudio.

[10] Ramírez A. Op. cit.

Para este enfoque se tienen, por lo menos, dos técnicas de estudio:

a. Estadística:

Parte de la base de que es posible formar grandes grupos con características específicas que difieran significativamente. De esta manera podemos comparar grupos con distinta productividad y relacionarlos con su moral y viceversa. Sin embargo, ésta técnica presenta algunos inconvenientes ya que comúnmente existe una gran pérdida de tiempo entre la medición de las variables independientes que van a determinar la formación de los grupos y la medición de las distintas características que van a constituir las variables dependientes. Así, puede suceder que un individuo que fué asignado a un grupo de "alta moral" al momento de la medición de las variables dependientes, presente una actitud negativa hacia su trabajo debido a algún problema reciente, en su familia ó en su mismo trabajo.

Otra objeción que presenta ésta técnica es que los puntajes de cada uno de los factores estudiados son promediados para obtener un puntaje total, que permitirá asignar a un individuo a un grupo determinado. Así, un individuo que ha sido asignado a un grupo de "alta moral" por haber contestado aceptablemente conforme a un cuestionario, y que de hecho se siente satisfecho por tener un trabajo interesante, un buen sueldo y buenas oportunidades de desarrollo, puede aún así mostrar una actitud muy negativa hacia su trabajo en el momento de la medición, por tener un solo problema con su supervisor, que en ese momento le parece indisoluble.

Se ha pretendido que a través de algunas maniobras técnicas, las anteriores objeciones se pueden minimizar. Así pues, es posible ir correlacionando las diferentes variables, individuo por individuo, hasta obtener una correlación del grupo en total.

No obstante, cuando se ha realizado esta operación, normalmente se obtiene un escaso poder predictivo de correlación, aún cuando los puntajes individuales puedan ser altamente significativos.

Por las objeciones anteriormente señaladas, Herzberg y colaboradores decidieron rechazar la técnica anterior.

b. Individual:

Esta segunda técnica para el estudio del complejo factores-actitudes y efectos como una unidad parte del supuesto de que es posible de que el individuo pueda identificar alguna etapa de su vida en que su moral haya sido alta ó baja. De esta manera, a través de un relato del examinado, el investigador podría determinar los factores que dan origen a las actitudes, así como los efectos de éstas en el trabajo.

Evidentemente, se estaría requiriendo de la buena disposición del individuo para comunicar sus experiencias al investigador. En ésta técnica se establece también el supuesto de que el individuo será capaz de señalar en una escala continua la posición que guardan sus sentimientos de satisfacción ó insatisfacción. Resulta claro que los relatos de cada individuo tendrían un alto contenido cualitativo, de tal manera que sólo restaría complementar la técnica con alguna información de tipo cuantitativo.

Herzberg y colaboradores decidieron elegir la técnica del análisis de contenido que es aplicada en los campos de las ciencias políticas y de las encuestas sociales; en ésta técnica de análisis de contenido, los datos recopilados pueden ser tabulados en categorías; de esta manera, se tendría la información cuantitativa que sería el complemento de la técnica ideográfica ó individual. En resumen: La técnica consistiría en solicitar a cada uno de los individuos un relato acerca de su vida laboral en el cual se hubieran sentido muy bien ó muy mal y, posteriormente, el investigador trataría de especificar los factores que habían contribuido a la formación de éstas actitudes y los efectos de las mismas en el trabajo.

1.1.3. Elementos del diseño.

Brevemente describiremos los elementos más importantes del diseño de los estudios que fundamentaron esta teoría.

1.1.3.1. Los factores

Cuando hablamos de factores nos estamos refiriendo a los determinantes de la formación de una actitud hacia el trabajo, ya sea positiva ó negativa. ¿Cómo podemos conocer cuáles son estos factores?. Ya hemos mencionado que en los estudios de Herzberg no se aplicaron inventarios de actitudes, escalas, ni listas de ponderación. En su lugar, se pidió a los examinados que relataran un acontecimiento de su vida laboral en que se hubieran sentido claramente diferentes respecto a sus sentimientos normales. Se establecieron algunos criterios de aceptación de relatos, con el fin de determinar cuáles eran los factores implicados en cada uno de ellos; estos criterios son:

1o El relato tendría que referirse a algún evento objetivo. Una mera reacción psicológica del examinado ó un sentimiento genérico no sería aceptable. Por ejemplo: "...Me siento a gusto en mi trabajo" (sic), no sería aceptable.

2o El relato tendría que poder registrarse en el tiempo. Esto es; debería identificar un comienzo y un final. Expresiones como: "...Siempre me he sentido a gusto en mi trabajo" (sic), no serían consideradas.

1.1.3.2. Las actitudes

En lo que se refiere a las actitudes hacia el trabajo se exploraron, como ya hemos mencionado, a través de un relato del examinado en el cual sus sentimientos hayan sido muy positivos o muy negativos. Los criterios que se establecieron para aceptar los relatos fueron:

10. El relato tendría que estar ligado a un período en el cual los sentimientos acerca del trabajo hubieran sido muy positivos ó muy negativos. Por ejemplo: "...Me he sentido bien en mi trabajo" (sic), no sería aceptable.

20. El relato debería referirse a una situación en la cual los sentimientos del examinado hubieran sido afectados en el trabajo. No se aceptarían relatos de actitudes originadas en la familia ó en algún otro lado.

Por último, el relato debería referirse a un período de la vida del examinado que estuviera dentro de los límites de la muestra. Por ejemplo, si la muestra es de Ingenieros, no serían aceptables relatos de: "...Cuando era vendedor" (sic).

1.1.3.3. Los efectos.

El estudio de los efectos de las actitudes fué investigado solicitando al examinado que reflexionara acerca de si las actitudes que mencionó en su relato tuvieron algún efecto ya sea en su rendimiento, imagen de la empresa ó en sus relaciones familiares.

1.1.3.4. La entrevista semiestructurada.

La técnica de entrevista utilizada en el estudio de Herzberg fué la conocida como entrevista semiestructurada. La elección de éste tipo de entrevista se debió al deseo de conjugar las ventajas de las entrevistas de tipo abierto y de la entrevista de tipo cerrado; esto es, tener un cuestionario previo a la entrevista que puede servir como guía y, al mismo tiempo, tener la libertad de seguir alguna pista interesante en el transcurso de la entrevista.

1.1.4. El análisis de las entrevistas.

Ya hemos mencionado que Herzberg y colaboradores eligieron la técnica de análisis de contenido para cuantificar los datos recopilados en las entrevistas. Aquí describiremos con más detalle esta técnica y cómo fué utilizada en estos estudios.

La técnica de análisis de contenido consiste en calificar una información cualitativa en un determinado grupo de categorías a fin de convertirla en cuantitativa; para realizar esto, tenemos dos métodos: Uno a priori y uno a posteriori.

En el método a priori se determinan las categorías antes de recopilar la información.

Por el contrario, en el a posteriori, las categorías se determinan en base a la propia información recopilada.

Para efecto de los estudios de Herzberg, se consideró el método a posteriori como el más apropiado. A continuación se describe el proceso:

El primer paso consistió en elegir una muestra de las entrevistas recopiladas. A continuación, estas entrevistas fueron desglosadas en "unidades de pensamiento", entendiéndose por tales aquellas afirmaciones íntimamente ligadas a algún evento objetivo ó sentimiento. Por ejemplo: "...Me sentí a gusto cuando me ascendieron de puesto" (sic).

Después de haber obtenido 5 000 "unidades de pensamiento", éstas fueron escritas en tarjetas con dos copias.

El siguiente paso consistió en pedir a los miembros investigadores que separaran las tarjetas que, en su opinión, debían estar juntas.

Un tercer investigador confirmaba posteriormente la idoneidad de éstas clasificaciones. De ésta manera, se formaron inicialmente dos categorías: Una de factores y otra de efectos. Posteriormente, hubo necesidad de dividir las categorías de factores en dos niveles: Uno de los factores ligados a eventos (primer nivel), y otro de factores ligados a un significado psicológico.

En total, quedaron tres categorías independientes, cada una a su vez constituida por varias subcategorías. Es importante anotar que estas categorías tuvieron un 95% de acuerdo entre los tres investigadores.

1.1.5. Las categorías.

A continuación, describiremos el contenido de cada una de las categorías utilizadas en el análisis de la información. Aquí, cabe señalar que la categoría de los factores del primer nivel tiene mayor valor empírico que los correspondientes al segundo nivel, ya que los primeros están relacionados con eventos objetivos, mientras que los segundos son informaciones subjetivas del significado de las actitudes.

1.1.5.1. Factores (primer nivel)

1.1.5.1.1. Reconocimiento:

El criterio de esta categoría fue cualquier clase de reconocimiento mencionado por el examinado, ya fuera positivo ó negativo, y originado casi en cualquier persona: Un supervisor, algún jefe de la empresa, la administración como una fuerza, un cliente, un compañero ó el público en general. El reconocimiento considerado debía tener una alabanza ó elogio y/o una crítica ó regaño explícito.

1.1.5.1.2. Logro:

El significado de logro debe entenderse en el sentido de terminar exitosamente una tarea, de resolver problemas y de observar los resultados de un trabajo. Aunque también se consideró lo opuesto: El fracaso y la ausencia de logro.

1.1.5.1.3. Posibilidad de crecimiento:

Aquí se consideran las evidencias objetivas de aumento ó disminución de las posibilidades de crecimiento; por ejemplo, cuando una persona es ascendida de un puesto de obrero a uno de dibujante como parte de un plan para que, en lo futuro él pudiera ser Diseñador ó Projectista; también se consideró lo opuesto, que es el caso de una persona que no tiene posibilidades de crecimiento.

1.1.5.1.4. Desarrollo:

Esta categoría sólo se utilizó cuando fué evidente un ascenso de puesto. En situaciones en donde el individuo fué transferido de un Departamento a otro con el mismo puesto, no se consideró.

1.1.5.1.5. Sueldo:

Aquí se consideró aumento de sueldo en sí, ó una expectativa justificable de otorgarse; (promesa de aumento, por ejemplo).

1.1.5.1.6. Relaciones interpersonales:

La calificación de las relaciones interpersonales se circunscribió a los relatos en los cuales el examinado comunicó las características de una relación entre él y un superior, subalterno ó compañero de trabajo. Se estableció también una distinción entre lo que Brown (1990) definió como relaciones interpersonales socio-técnicas: "...Relación entre las personas que se establece como motivo del desempeño de su trabajo, y las relaciones interpersonales virtualmente sociales, por ejemplo, en la hora de la comida." [11]

[11] Hersey, B. Administración y comportamiento, Edit. Técnica S.A., México (1990).

1.1.5.1.7. Supervisión técnica:

Bajo esta categoría se incluyeron afirmaciones acerca de la competencia ó incompetencia del supervisor, de la impartición de justicia y de su buena ó mala disposición para delegar y enseñar.

1.1.5.1.8. Responsabilidad:

Aquí se entienden las situaciones en que una persona obtiene satisfacción por sentirse responsable de su propio trabajo ó el de los otros. También se incluyeron las ocasiones en que a una persona le es sustraída dicha responsabilidad.

1.1.5.1.9. Políticas y administración de la organización:

Esta categoría describe dos tipos de características: Primero, lo adecuado ó inadecuado de la organización al "no saber quién es el jefe", por ejemplo. Por otro lado, se consideran los efectos positivos y negativos de las políticas de la organización, que casi siempre fueron las de personal y que, cuando se consideraron negativas, fué no por inadecuadas, sino más bien como "mal intencionadas".

1.1.5.1.10. Condiciones de trabajo:

Esta categoría fué empleada en los casos donde se mencionaron las condiciones de trabajo, cantidad del mismo, ó facilidades para hacerlo (luz, ventilación, espacio, herramientas, etc.), fueron incluidas aquí.

1.1.5.1.11. El trabajo en sí mismo:

Aquí se incluyeron aspectos tales como: Trabajo rutinario ó variado, creativo ó poco creativo, sumamente fácil ó difícil, etc.

1.1.5.1.12. La vida personal:

Aunque se procuró no incluir relatos extralaborales en el estudio, hubo algunos que se aceptaron; por ejemplo, cuando una persona era enviada por la organización a otra ciudad lejana, y ésto le creaba insatisfacción a la misma.

1.1.5.1.13. Status:

Este factor fué calificado sólo cuando el examinado mencionó algún signo de status en los sentimientos acerca de su trabajo; por ejemplo, tener una secretaria como ayuda en su nuevo cargo, el acceso a un automóvil de la organización, etc.

1.1.5.2 Factores (segundo nivel).

A continuación, enumeramos los factores que los examinados informaron al explicar el por qué de sus sentimientos. En otras palabras: Estos factores del segundo nivel sirvieron para clasificar las relaciones psicológicas de los examinados a los eventos:

- a. Logro;
- b. Posibilidad de crecimiento;
- c. Desarrollo;
- d. Responsabilidad;
- e. Sentimiento de grupo;
- f. El trabajo en sí mismo;
- g. Status;
- h. Seguridad;
- i. Sentimientos de justicia ó injusticia;
- j. Sentimientos de elogio ó reprimenda;
- k. Sueldo.

1.1.5.3. Los efectos.

Los efectos investigados a través del reporte de los propios examinados fueron:

i. Rotación:

Se consideró cuando fué informado que a consecuencia de un sentimiento negativo el examinado cambió de empleo. El solo hecho de pensar "en salir" no fué considerado.

ii. Rendimiento en el trabajo:

Sólo cuando el examinado fué capaz de comunicar una evidencia objetiva acerca de algún cambio en su rendimiento fué registrado.

iii. Personales:

Aquí se consideraron los efectos que el examinado tuvo en su persona, tanto físicos como psicológicos; por ejemplo: Sueño, apetito, alegría, preocupación, etc. Se consideraron aquí también los efectos en el examinado respecto a sus relaciones interpersonales con amigos ó con su familia.

iv. Imagen de la organización:

Pensar en salirse de la organización, pensar en que "era un buen lugar de trabajo", que "tenía buena ó mala administración", fueron los efectos registrados en esta subcategoría.

1.1.6. La investigación.

La investigación inicial que dió origen a la Teoría de motivación e higiene se desarrolló en la ciudad industrial de Pittsburgh. Aquí se eligió una muestra de 203 Ingenieros y Contadores a los que se entrevistó conforme al cuestionario preelaborado.

¿Por qué a Contadores e Ingenieros? Básicamente hubo dos razones: Primero, los industriales de Pittsburgh generalmente tienen bastante interés en el desarrollo de éstos Profesionales; y segundo, porque en los estudios piloto realizados, se tuvo gran dificultad para obtener información de los examinados, debido esencialmente a su bajo nivel laboral que les impedía expresar sus pensamientos.

El desarrollo de la investigación a través de las entrevistas, tuvo buena aceptación entre los examinados, los que no tuvieron ninguna dificultad para entender las preguntas. Es importante anotar aquí que los examinados fueron informados de antemano de las entrevistas, de modo que no hubo ninguna resistencia a las mismas.

1.1.7. Los resultados.

En la figura uno muestra los resultados más significativos de los estudios de Herzberg y Cols.; lo largo de cada barra representa la frecuencia con la que se apareció en los eventos. Lo ancho indica la duración de los sentimientos positivos ó negativos en los términos de la clasificación previa de corta ó larga duración. Una corta duración de actitud se consideró no mayor de dos semanas, mientras una larga duración pudo referirse a varios años.

Cinco factores destacan como fuertes determinantes de la satisfacción en el trabajo:

- | | |
|---------------------------|--------------------|
| * Logro; | * Reconocimiento; |
| * El trabajo en sí mismo; | * Responsabilidad; |
| * Desarrollo. | |

Los últimos tres siendo de gran importancia para los cambios de actitud de larga duración. Puede observarse también que éstos factores aparecieron muy poco cuando los examinados comunicaron los eventos que les ocasionaron insatisfacción. Es importante anotar que en lo que se refiere al factor reconocimiento, cuando apareció en actitudes positivas, se refirió a un reconocimiento asociado a un logro más que a un reconocimiento como herramienta de relaciones humanas, desligado de alguna realización. Parece ser que éste último no sirve como "motivador".

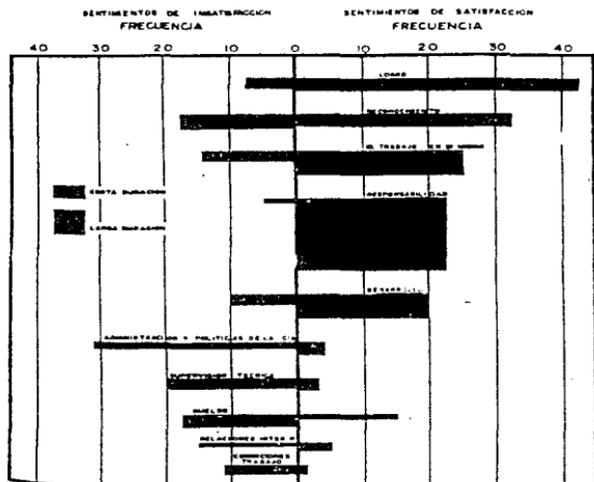
Por otro lado, cuando se analizaron los factores implícitos en la insatisfacción hacia el trabajo, surgió un grupo completamente distinto. Aunque también, éstos factores fueron similares a los anteriores en lo que se refiere a su carácter unidimensional; es decir, se presentaron poco cuando se comunicaron eventos de satisfacción. A diferencia de los "motivadores", éstos factores mostraron tener un efecto en las actitudes de poca duración.

Los mayores insatisfactores fueron:

- * Políticas y administración de la organización;
- * Supervisión;
- * Sueldo;
- * Relaciones interpersonales;
- * Condiciones de trabajo.

Figura uno:

Lo largo de cada barra representa la frecuencia con la que se apareció en los eventos.



Lo ancho indica la duración de los sentimientos positivos ó negativos en los términos de la clasificación previa de corta ó larga duración. Una corta duración de actitud se consideró no mayor de 02 semanas, mientras una larga duración pudo referirse a varios años.

1.2. La Teoría de motivación e higiene de Frederick Herzberg.

1.2.1. Los postulados.

Postulado No. Uno:

La naturaleza del ser humano es dual: Por un lado, la que comparte con el animal, y por otro, la propiamente humana.

En este primer postulado de la Teoría de motivación e higiene de Frederick Herzberg, se cuestiona acerca de los distintos mitos que el hombre y sus organizaciones han creado acerca de su naturaleza.

La eterna interrogante de la diferencia entre el hombre y el animal es resuelta por Herzberg en función de las dimensiones biológicas y psicológicas. Para él, el hombre comparte con el animal procesos fisiológicos y características anatómicas, pero cuando ambos alcanzan su madurez biológica, el hombre se desprende de éstas semejanzas, ya que él puede continuar creciendo psicológicamente, casi hasta su muerte.

Para Herzberg éste es un postulado esencial, que da la pauta para la concepción del hombre en su trabajo más apegada a la realidad, ya que hace pocos años el hombre ha sido considerado en las organizaciones empresariales no sólo en su dimensión biológica. El mito del "hombre económico" es quizá la máxima expresión de ésta dimensión.

Postulado No. Dos:

La estructura de necesidades del ser humano está constituida por aquellas necesidades que comparte con el animal, y por las necesidades propiamente humanas.

Este postulado íntimamente relacionado con el anterior, establece una dualidad en la estructura de necesidades. Las necesidades básicas tales como hambre, sed, sueño, etc., que se observan tanto en el hombre como en el animal, representan en ésta teoría el constante esfuerzo del hombre por

adaptarse a su medio; constituyen la lucha por la supervivencia cotidiana y, como tal, son en múltiples ocasiones fuente de insatisfacción, molestia, y en no pocos casos, sufrimiento.

Las seis características del pensamiento psicológico son:

- * Saber cada vez más;
- * Encontrar relaciones entre lo que sabemos;
- * Ser creativos;
- * Ser efectivos en las situaciones ambiguas;
- * Mantener nuestra individualidad ante nuestra sociedad;
- * Lograr un crecimiento psicológico real.

Todas estas dentro del grupo de las necesidades propiamente humanas encaminadas a desarrollar el potencial del hombre para su perfección.

Postulado No. Tres:

La motivación del hombre en su trabajo está en función de la satisfacción de sus necesidades tanto humanas como animales.

Habiendo establecido en postulados anteriores la dualidad de la estructura de las necesidades del hombre, resulta más fácil entender los resultados de las investigaciones realizadas por Herzberg y Cols. sobre la motivación del trabajador.

Teorema Uno:

Los factores que determinan los sentimientos de satisfacción (actitudes positivas hacia el trabajo) son distintos a los factores que determinan los sentimientos de insatisfacción (actitudes negativas hacia el trabajo).

En la primera investigación de Herzberg y Cols., el descubrimiento más importante fué que existían distintos factores cuando se hablaba de actitudes positivas y negativas hacia el trabajo. Por un lado, un grupo de éstos factores estaba constituido por aspectos tales como:

- * Políticas y administración de la organización;
- * Tipo de supervisión recibida;
- * Sueldo percibido;
- * Relaciones interpersonales;
- * Condiciones de trabajo.

Todos éstos factores propiciadores de sentimientos de insatisfacción (actitud negativa).

Por otro lado, un grupo de factores formado por:

- * Logro;
- * Reconocimiento;
- * Desarrollo;
- * Responsabilidad;
- * Trabajo en sí mismo.

Todos ellos causantes de sentimientos de satisfacción (actitudes positivas). ¿Qué era lo que ésto significaba?

Para Herzberg y Cols., fué claro el significado: Los factores originadores de sentimientos de insatisfacción, eran todos extrínsecos al trabajo y representaban al medio ambiente desequilibrador, al que el hombre-animal está constantemente tratando de adaptarse; los factores del segundo grupo eran intrínsecos al trabajo, y ocasionaban sentimientos de satisfacción porque están ligados al crecimiento psicológico del individuo.

Y aquí surgió una conclusión teórico-práctica muy importante: La industria ha fracasado en la motivación del hombre porque sólo ha buscado satisfacer sus necesidades básicas a través de mejorar los sueldos, prestaciones, condiciones de trabajo, etc., y no considerar las necesidades humanas de crecimiento psicológico a través de trabajos interesantes que hicieran posibles los sentimientos de logro, desarrollo, responsabilidad, y la obtención de un genuino reconocimiento. De esta manera, se estableció que la

motivación que el trabajador soñó, podía entenderse en relación a la satisfacción de sus dos tipos de necesidades.

Teorema Dos:

Los sentimientos de satisfacción e insatisfacción en el trabajo no son polos opuestos de un mismo continuo.

Puesto que hemos de considerar diferentes factores cuando examinamos la satisfacción en el trabajo, y cuando consideramos la insatisfacción en el mismo, se deduce que éstos dos sentimientos no son opuestos entre sí: lo opuesto a satisfacción en el trabajo no es la insatisfacción en el mismo, sino a la no-satisfacción en el trabajo; y de forma semejante, lo opuesto a insatisfacción en el trabajo no es la satisfacción en el trabajo sino la no-satisfacción en el trabajo.

La explicación de éste concepto presenta un problema de semántica, puesto que normalmente pensamos que satisfacción e insatisfacción son términos opuestos; es decir, lo que no satisface debe dejar insatisfecho, y viceversa. Pero cuando se trata de entender la conducta de la gente en su trabajo, el asunto requiere de algo más que un juego de palabras.

Cuando las necesidades del hombre animal no son satisfechas, provocan un sentimiento de insatisfacción, tal como fué confirmado en los estudios de Herzberg y Cols.; pero cuando éstas necesidades son satisfechas, lo más que producen son sentimientos de no-insatisfacción. Por esta razón, a los factores que intervienen en éste grupo de necesidades se les denominó **factores higiénicos** ó **de mantenimiento**, pensando que su papel consistía en mantener un equilibrio entre el individuo y su medio ambiente. Son factores higiénicos porque previenen la insatisfacción en el trabajo.

Pero la verdadera motivación surge a partir de la satisfacción de las necesidades humanas, que son las que propician el desarrollo psicológico del individuo. A los factores que intervienen en éste grupo de necesidades se les ha denominado **factores motivadores**.

Capítulo Dos: Inventario de Valores de Hartman (H.V.I.)

2.1. Antecedentes del H.V.I.

El Inventario de Valores de Hartman apareció como consecuencia de una teoría axiológica de la cual es autor el Dr. Robert S. Hartman.

Es un test axiológico; es decir, una prueba para medir la capacidad valorativa de las personas. La capacidad de hacer juicios de valor es una función mental, un talento específico en cierto modo independiente de las funciones intelectuales y afectivas, pero en cierto modo, también dependientes de la organización de estas funciones.

Por esta razón, el Test permite descubrir la existencia de problemas emocionales y de indicadores acerca del rendimiento intelectual.

Los resultados del Test miden la desviación individual en relación con la norma valorativa basada en la axiología formal o la lógica que determina científicamente la validez de los juicios de valor.

La comparación de los datos obtenidos con otros test psicológicos (Rorschach; T.A.T.; etc.), ha sido congruente y complementaria.

El test mide la capacidad de las personas en dos direcciones:

a. Cuando se valora a los demás seres humanos como individuos; cuando se valoran las cosas del mundo y el medio social, cultural y económico; cuando se valoran los sistemas y las organizaciones en que vivimos.

(Valoración objetiva: Frases parte I)

b. Cuando estimamos lo valioso de nuestro propio ser individual; el lugar y la función que tenemos en la sociedad y el mundo; nuestra organización normativa ó moral.

(Valoración subjetiva: Citas parte II)

El test mide la capacidad que tienen las personas para valorar el mundo y la capacidad para valorarse a sí mismos; igualmente, permite una combinación de sencilla y rápida aplicación con gran variedad de resultados.

2.1.1. Validez teórica del Inventario de Valores de Hartman (H.V.I.)

El test se basa en la lógica valorativa como lógica intencional para estructurar el pensamiento valorativo; es decir, como marco de referencia.

Así como Bertrand Russell y Alfred Whitehead (1910) en sus "Principia Mathematica" demostraron la naturaleza formalmente lógica del marco de referencia de la ciencia natural, la Matemática, al definir en términos estrictamente lógicos el término fundamental, el número; de esta forma, al definir el término fundamental de la Ciencia Valorativa, lo bueno, se demuestra la naturaleza formalmente lógica de la Ciencia Valorativa.

Lo bueno es definido lógicamente por el conjunto de características con que una cosa cumple con su concepto. Por lo que el axioma del valor debe ser interpretado en un sentido métrico, ya que el concepto será la medida del valor.

Una cosa es tanto más valiosa cuanto más propiedades de su concepto tiene.

Los conjuntos de propiedades pueden ser finitos ó denumerablemente infinitos ó no denumerablemente infinitos.

Una cosa con un conjunto de propiedades finito es sistémica.

Una cosa con un conjunto de propiedades denumerablemente infinito es extrínseca, sus propiedades son abstraídas del objeto.

Una cosa con un número de propiedades no denumerablemente infinito es intrínseca, es una gestalt única.

Cada una de estas tres dimensiones del valor puede aplicarse a cualquier cosa.

Surge de ésta manera lo que se llama **círculo del valor**; es decir, las composiciones y transposiciones de éstas tres dimensiones del valor. Esto significa que una cosa valorada en cualquiera de éstas tres dimensiones puede ser también valorada ó devalorada.

De esto resultan 18 combinaciones en principio, todas ellas pueden ser puestas en lenguaje cotidiano, como lo están en el test.

Las 18 composiciones y transposiciones son las siguientes:

I	(Valor intrínseco valorado intrínsecamente).
IE	(Valor intrínseco valorado extrínsecamente).
IS	(Valor intrínseco valorado sistemicamente).
I _I	(Valor intrínseco devalorado intrínsecamente).
I _E	(Valor intrínseco devalorado extrínsecamente).
I _S	(Valor intrínseco devalorado sistemicamente).
E _I	(Valor extrínseco valorado intrínsecamente).
EE	(Valor extrínseco valorado extrínsecamente).
ES	(Valor extrínseco valorado sistemicamente).
E _I	(Valor extrínseco devalorado intrínsecamente).
E _E	(Valor extrínseco devalorado extrínsecamente).
E _S	(Valor extrínseco devalorado sistemicamente).
S _I	(Valor sistémico valorado intrínsecamente).
S _E	(Valor sistémico valorado extrínsecamente).
S _S	(Valor sistémico valorado sistemicamente).
S _I	(Valor sistémico devalorado intrínsecamente).
S _E	(Valor sistémico devalorado extrínsecamente).
S _S	(Valor sistémico devalorado sistemicamente).

De todo esto se puede concluir que el test está validado y mide lo que pretende medir, puesto que está basado en la Lógica Valorativa, que es el marco de referencia de la ciencia del valor.

El test busca cómo está valorando la persona, no cómo debería valorar. Al leer los ítems la persona, sin saberlo, está reaccionando ante cada una de las fórmulas de la Lógica del Valor.

En el Inventario de Valores de Hartman (H.V.I.), estas fórmulas están expresadas en la siguiente manera.

En la primera parte del Inventario que se refiere a la valoración del mundo:

- I^I "Un bebé"(valor intrínseco valorado intrínsecamente).
- I^E "Con este anillo yo te desposo".
(valor intrínseco valorado extrínsecamente).
- I^S "Un científico dedicado".
(valor intrínseco valorado sistémicamente).
- I^I "Torturar a una persona".
(valor intrínseco devalorado intrínsecamente).
- I^E "Esclavitud".
(valor intrínseco devalorado extrínsecamente).
- I^S "Un chiflado".
(valor intrínseco devalorado sistémicamente).
- E^I "Amor por la naturaleza".
(valor extrínseco valorado intrínsecamente).
- E^E "Una buena comida".
(Valor extrínseco valorado extrínsecamente).
- E^S "Una línea de producción en serie".
(Valor extrínseco valorado sistémicamente).
- E^I "Hacer estallar un avión en vuelo con pasajeros".
(valor extrínseco devalorado intrínsecamente).
- E^E "Basura".
(valor extrínseco devalorado extrínsecamente).
- E^S "Una multa".
(valor extrínseco devalorado sistémicamente).

- S^I "Un genio matemático".
(valor sistémico valorado intrínsecamente).
- S^E "Un uniforme".
(valor sistémico valorado extrínsecamente).
- S^S "Un mejoramiento técnico".
(valor sistémico valorado sistémicamente).
- S^I "Quemar a un hereje en la hoguera".
(valor sistémico devalorado intrínsecamente).
- S^E "Un corto circuito eléctrico".
(valor sistémico devalorado extrínsecamente).
- S^S "Una idea absurda".
(valor sistémico devalorado sistémicamente).

En la segunda parte del Inventario de Valores de Hartman (H.V.I.) que se refiere a la valoración de sí mismo:

- I^I "Estoy contento con ser Yo mismo".
(valor intrínseco valorado intrínsecamente).
- I^E "Mi trabajo pone de manifiesto lo mejor que hay de mí".
(valor intrínseco valorado extrínsecamente).
- I^S "Me siento a gusto en el mundo".
(valor intrínseco valorado sistémicamente).
- I^I "Maldigo el día en que nací".
(valor intrínseco devalorado intrínsecamente).
- I^E "Mi trabajo me hace desdichado".
(valor intrínseco devalorado extrínsecamente).
- I^S "Me molesta que el Universo no tenga sentido".
(valor intrínseco devalorado sistémicamente).
- E^I "Me encanta mi trabajo".
(valor extrínseco valorado intrínsecamente).
- E^E "Me gusta mi trabajo y me hace bien".
(valor extrínseco valorado extrínsecamente).
- E^S "Cuando mejor comprendo mi lugar en el mundo, tanto mejor me va en mi trabajo".
(valor extrínseco valorado sistémicamente).

- E_I "Detesto mi trabajo".
(valor extrínseco devalorado intrínsecamente).
- E_E "Las condiciones en que yo trabajo son deplorables y arruinan mi trabajo".
(valor extrínseco devalorado extrínsecamente).
- E_S "Por más intensamente que trabajo siempre me sentiré frustrado".
(valor extrínseco devalorado sistémicamente).
- S_I "Amo la belleza del mundo".
(valor sistémico valorado intrínsecamente).
- S_E "Mi trabajo contribuye a la belleza y armonía del mundo".
(valor sistémico valorado extrínsecamente).
- S_S "El universo me parece un sistema notablemente armonioso".
(valor sistémico valorado sistémicamente).
- S_I "Mi vida está trastornando al mundo".
(valor sistémico devalorado intrínsecamente).
- S_E "Mi trabajo no contribuye en nada al mundo".
(valor sistémico devalorado extrínsecamente).
- S_S "El mundo no tiene mucho sentido para mí".
(valor sistémico devalorado sistémicamente).

2.2. La axiología formal como fundamento del Inventario de Valores de Hartman (H.V.I.)

La axiología formal fué postulada por Hartman (1959), siendo sus bases publicadas en el libro "Estructura del valor". Este sistema científico tiene sus antecedentes en los estudios de Moore (1903), con el título de "Principia Ethica" como prelegómeno a toda Ética futura que pretendiera ser científica. [12]

En el trabajo de Moore, se plantea una definición del bien: Paradójica y aparentemente incompatible: "...El bien depende sólo de la naturaleza intrínseca de aquello que lo posee; más aún, siendo así, no es él mismo una propiedad intrínseca". [13]

La solución a esta paradoja produce el axioma del valor: valor en sentido formal y axiológico, no en sentido Ético, Estético ó Metafísico. Y así es como surge la Matemática de la definición lógica del término número, se origina la axiología formal de la definición lógica del término del valor.

El axioma del valor dice: "...Una cosa es buena si posee todas las propiedades contenidas en la comprensión de su concepto de clase". [14]

Es una definición lógica porque define al valor y la bondad de una cosa en términos de una relación lógica, la de pertenencia a una clase; es verdadera ya que, cuando queremos expresar una cosa tiene las propiedades de su concepto, llamamos a la cosa "una buena tal cosa".

Desarrollando el axioma del valor, se obtienen las categorías del valor, así como las jerarquías: Un lenguaje y una lógica del mismo. Un concepto es un contenido mental, un elemento lógico referente a un objeto, al cual representa en el plano del pensamiento: Tiene un significado ó comprensión, y un grado de aplicabilidad ó extensión. La relación dada entre la comprensión y la extensión de un concepto, lo define lógicamente.

[12] Hartman Robert. Axiología formal: La ciencia de la valoración. Cuaderno No. 10 del Seminario de problemas Científicos y Filosóficos. UNAM. México (1956).

[13] Hartman Robert. Op. cit.

Tradicionalmente se han considerado tres tipos de conceptos:

2.2.1. Concepto sintético:

Puede definirse lógicamente como: "...aquel concepto en el que la comprensión y la extensión son directamente proporcionales" [15].

Las comprensiones de los conceptos sintéticos consisten en relaciones formales. Los conceptos sintéticos son el lenguaje de la Ciencia. El concepto sintético dá lugar a un determinado tipo de valor denominado valor sistémico. Los conceptos sintéticos son contruidos. Una cosa tiene su valor sistémico si posee todas las propiedades contenidas en su concepto de clases; concepto cuya comprensión en este caso es un sistema. En la valoración de la cosa sistémica sólo se puede hablar de dos tipos de valor: Perfección ó nulidad. Así, un círculo geométrico, o es un círculo o no lo es, pero no puede hablarse de buenos ó malos círculos geométricos.

En otras palabras: Como según el axioma del valor una cosa es buena en el grado en que se cumple la comprensión de su contenido ó concepto, una cosa sistémica es buena, puesto que siempre cumple con su concepto por definición; si no lo cumple, no es la cosa en cuestión.

2.2.2. Concepto analítico:

Se define lógicamente como: "...Aquel concepto en el que la comprensión y la extensión varían en proporción inversa." [16]

Sus conceptos surgen por abstracción y no por definición: "...Las cosas empíricas no son miembros de su clase cuando carecen de alguna de sus propiedades definitorias". [17]

Así, para usar el ejemplo de Moore, si la definición de un caballo es: "...Cuadrúpedo ungulado del género equino", no puede ser un caballo cualquier cosa que no sea un "cuadrúpedo ungulado del género equino" aunque tenga algunas de las propiedades expositivas del género caballo, tales como crin, cola, y una dentadura. (sic) Por otra parte, puede existir una

criatura que carezca de crin, cola o dentadura y que, sin embargo, sea un caballo. Sería ciertamente un caballo bastante malo: Un buen caballo tiene todas las propiedades expositivas. A ésta especie de valor le llamaremos valor extrínseco. Es la valoración de una cosa en comparación con otras de su clase. [18]

Debemos considerar entonces como rasgo distintivo de la abstracción que: "...El grupo de propiedades dentro de un concepto abstraído es una colección potencialmente infinita de elementos discontinuos." [19]

2.2.3. Concepto singular:

En el concepto singular no se está abstrayendo ni definiendo lo que tiene lugar en la mente; en términos técnicos de la Psicología, es una gestalt; es decir, el continuo de características que hacen único a un objeto. Tenemos entonces que el rasgo distintivo del concepto singular es que: "...Forma una colección infinita de elementos continuos, que es un continuo". [20]

Este tipo de conceptos constituye lo que se llama valor intrínseco. Esta valoración es la estimación de la cosa en sí misma. De esta forma, tenemos que el cumplimiento de un concepto formal es un valor sistémico; el cumplimiento de un concepto abstracto es un valor extrínseco, y el cumplimiento de un concepto singular es un valor intrínseco.

"...La valoración sistémica es indicada para construcciones mentales pero no para seres humanos. Es indicada para cualquier cosa que es parte de un sistema, y no es indicada y es inapropiada para cualquier cosa que no es parte de un sistema. Es el valor de conformidad a un sistema; por eso, los sistemas políticos que requieren conformidad usan la valoración sistémica..."

[14] Hartman Robert. Op. cit.

[15] Ibidem

[16] Ibidem

[17] Ibidem

"...El valor extrínseco es el valor de la comparación: Valoriza las cosas dentro de clases y como miembros de clases. Una silla buena es mejor que una silla mala; pero no puede decirse que una silla buena es mejor que un caballo. La silla tiene su bondad "sillosa", y el caballo tiene su bondad "equina". Silla y caballo no son de la misma especie, y por lo tanto, no se les puede comparar. No son accesibles a la misma vara de medida axiológica, porque la silla es medida por el concepto "silla" y el caballo es medido por el concepto "caballo". Sólomente podríamos medir silla y caballo extrínsecamente; es decir, compararlos si pudiéramos hallar una clase común para ambos. Hay una clase común para todas las cosas concretas como sillas, caballos y demás de ésta índole. El concepto de esta clase es el concepto precio, y su extensión es la totalidad de todos los artículos económicos. El valor económico es único valor extrínseco común a todas las cosas concretas y aún ideales: Qué hay, qué significa algo precioso y detallado. Pero es uno de los valores y no -como para muchos hombres-, el valor en sí. Naturalmente, las cosas pueden ser comparadas en aspectos distintos al económico, si no se considera la totalidad de todas las cosas extrínsecamente, sino que sólo se consideran secciones específicas de cosas, en particular si las cosas en cuestión son conceptualmente bastante acercadas. Así, manzanas y mangos pueden ser comparados bajo el concepto "fruta". Los seres humanos pueden compararse en forma extrínseca cuando son miembros de clases; por ejemplo: Conductores de tranvías, panaderos, Doctores, etc. No puedo decir que un panadero es mejor que un buen conductor de tranvías, pero sí puedo decir que un buen panadero es mejor que un mal panadero...

"...Pasamos ahora a la valoración intrínseca, la cual es el cumplimiento del concepto singular. Lo que es importante recordar es que aquí no tenemos ni abstracción ni construcción. Así: ¿Cómo tenemos qué entender una cosa singular en la totalidad de sus propiedades infinitas?. Obviamente cuando hablamos de "esta silla" de Don Adolfo Ruiz Cortines, Eisenhower ó de mi tío Juan, no pensamos ahí en la totalidad de sus propiedades, pero sólomente en el grado que los conocemos, que no necesita ser muy grande. Pero si yo hablo por ejemplo de mi mujer, o usted habla de su marido ó de su hijo,

entonces los conocemos muy íntimamente, por familiaridad mas bien que por abstracción ó construcción. En verdad, la plenitud del conocimiento de una cosa singular es la identificación completa con la cosa conocida. Así, el pintor que pintara la silla se identificaría con esta silla, reproduciría todos sus rasgos en la infinidad de sus matices. Piensen sólomente en la famosa pintura de Van Gogh que tituló "Retrato de una silla": Esta silla realmente tiene personalidad, y la personalidad es la del artista mismo." [21]

[18] Hartman Robert. La Ciencia del Valor. Cuaderno No. 10 del Seminario de Problemas Científicos y Filosóficos. Facultad de Filosofía. UNAM. México (1964).

[19] Op. cit.

[20] Ibidem

[21] Ibidem

2.3. Areas del Inventario de Valores de Hartman (H.V.I.)

Teniendo en cuenta las dimensiones del valor anteriormente descritas, el Inventario de Valores de Hartman (H.V.I.) está compuesto de 25 escalas que constituyen un perfil que indica el grado que una persona ha desarrollado en su capacidad de valorar. Estas escalas son las siguientes:

* Escala uno: (DMI I)

Dimensión intrínseca:

Desarrollo de la capacidad de discernir la individualidad de otros y la individualidad de sí mismo. Esto podría interpretarse como la capacidad para establecer relaciones profundas a través del conocimiento de los demás y la adecuada valoración de sí mismo, y del sentimiento de seguridad a través del conocimiento de sí mismo.

* Escala dos: (DIM E)

Dimensión extrínseca:

Desarrollo de la capacidad de discernir los valores del mundo externo y el papel de sí mismo en el mundo; es decir, la tendencia a ser práctico, que en una forma exagerada puede referirse a la explotación.

* Escala tres: (DIM S)

Dimensión sistémica:

Desarrollo de la capacidad de discernir sistema y orden en el mundo y dentro de sí mismo; es decir, la capacidad de organización y autorganización, relación a normas impuestas, autoridad y sistema valorativo propio.

* Escala cuatro: (DIF)

Diferenciación:

Desarrollo de la capacidad de diferenciar valores en general, en el mundo y dentro de sí mismo. Esta escala se refiere en general a la capacidad de juicio del individuo.

* Escala cinco: (DIM)

Dimensión:

Desarrollo del sentido de proporción al valorar las dimensiones mencionadas más arriba, en situaciones externas y dentro de sí mismo.

* Escala seis: (DIM %)

Dimensión porcentaje:

Desarrollo del sentido de realidad del mundo y de la realidad de sí mismo -índice existencial-; esto se refiere a la capacidad de aceptación de los demás y de autoaceptación.

* Escala siete: (INT I)

Integración intrínseca:

Desarrollo de la capacidad de discernir lo importante dentro de lo complejo en situaciones que conciernen la individualidad de otros, y las que conciernen a la propia individualidad; es decir, la capacidad de resolver problemas personales. Es la habilidad con que cuenta el hombre para manejar problemas y tomar decisiones en condiciones normales.

* Escala ocho: (INT 8)
Integración extrínseca:

Desarrollo de discernir lo importante dentro de lo complejo en situaciones prácticas en el mundo y en situaciones que conciernen en su papel en el mundo; es decir, capacidad de resolver problemas prácticos.

* Escala nueve: (INT 9)
Integración sistémica:

Desarrollo de la capacidad de discernir lo importante dentro de lo complejo en sistemas y en problemas que requieren autodisciplina; es decir, capacidad de resolver problemas teóricos y normativos.

* Escala diez: (INT 10)
Integración:

Desarrollo de la capacidad de discernir lo importante dentro de lo complejo en situaciones externas y dentro de sí mismo; es decir, capacidad de resolver problemas y hacer decisiones.

* Escala once: (INT 11)
Integración porcentaje:

Desarrollo de la capacidad de organizar y disciplinar sus reacciones al enfrentarse a problemas afuera y dentro de sí mismo. Índice psicológico.

* Escala doce: (DI)
Dimensión integral:

Desarrollo del sentido de proporción al resolver problemas en el mundo externo y dentro de sí mismo; es decir, capacidad de concentración en situaciones problemáticas externas e internas.

* Escala trece: (DIS)

Disimilitud:

Desarrollo de la capacidad de distinguir entre valores disímiles -el bien y el mal- en el mundo externo y dentro de sí mismo, lo cual equivale a la tendencia de adaptación social.

* Escala catorce y quince: (VQ)

Capacidad de valoración:

Dos índices del desarrollo de la capacidad de valorar acertadamente situaciones externas. El primer índice indica la cantidad, y el segundo la calidad de su capacidad.

* Escala dieciséis y diecisiete: (SQ)

Capacidad de autovaloración:

Dos índices de su capacidad de valorar acertadamente a sí mismo como persona (self). El primer número indica la cantidad, y el segundo la calidad de la capacidad.

* Escala dieciocho y diecinueve: BQ_R

Equilibrio relativo:

Dos índices de la balanza entre las capacidades de valoración y capacidad de autovaloración. Si éstas capacidades son desarrolladas en el mismo grado (VQ) y (SQ) son iguales y (BQ_R) es 1.0. Mientras más cercanas son las cifras del (BQ_R) a 1.0, tanto más equilibradas son las dos capacidades de valorar. El primer número indica la cantidad y el segundo la calidad de esa capacidad. Un (BQ_R) menor de 0.7 indica problemas en la capacidad de manejar el mundo externo.

* Escala veinte y veintiuno: (BQ_a)
Equilibrio absoluto:

Dos índices que miden la capacidad de valorar según la escala axiológica de valores. El primer número indica la cantidad, y el segundo la calidad de la capacidad.

* Escala veintidos y veintitres: (CQ)
Capacidad combinada:

Dos índices de la capacidad total de valorar. El primer número indica la cantidad, y el segundo la calidad de su capacidad total.

* Escala veinticuatro y veinticinco: (RQ)
Cociente de reexaminación -retest-;

Dos índices que miden, en el caso de la repetición del test, el desarrollo de la capacidad valorativa. [22]

[22] Hartman Robert. Axiograma del Inventario de Valores de Hartman (H.V.I.). Edit. El Manual Moderno. México (1964).

2.4. Aplicación y calificación del Inventario de Valores de Hartman (H.V.I.)

Como se explicó anteriormente, el Inventario de Valores de Hartman (H.V.I.) está formado por 36 reactivos. Dieciocho de ellos -frases-, están dirigidos a buscar la capacidad valorativa del individuo con respecto al mundo, y los otros 18 -citas-, miden la capacidad valorativa respecto de sí mismo.

Se le indica al examinado que ha de responder -presentándole primero la parte correspondiente a frases-, que cada una de estas frases indica diferentes valores dependiendo de su propio enfoque.

El examinado debe leer cuidadosamente cada una de las frases, y debe escribir en el círculo que la acompaña, un número que va del 1 al 18, colocando el número en aquella frase que indique lo mejor, a su consideración, de lo que dice en la lista. El número 2 deberá colocarse en la frase que siga dentro de su valoración, y así hasta llegar al 18, que será colocado en aquella frase que indique lo más negativo de la lista.

Se desea enumerar todas las frases, y el examinado no debe repetir ninguno de los números. Su actuación debe ser lo más rápida y espontánea posible.

Las mismas instrucciones son para la segunda parte del test que corresponde a las citas.

Una vez que el examinado ha respondido, se vacían sus datos en una hoja especial para la calificación, la cual está formada por dos grandes cuadros: En uno de ellos se concentran las respuestas correspondientes a frases, y en el otro las correspondientes a las citas, encontrándose una calificación para cada una de las escalas enumeradas anteriormente.

Estas calificaciones son obtenidas a partir de las discrepancias que se encuentran entre la forma de valorar de la persona que responde y el número jerárquico asignado a cada reactivo por la axiología formal.

Una vez obtenidos los puntajes para cada una de las escalas del **Inventario de Valores de Hartman (H.V.I.)** anteriormente descritas, se elabora el **axiograma**, que es una gráfica en la cual están distribuidos los distintos puntajes que se pueden obtener. Estos puntajes se presentan clasificados para cada escala en tres grupos:

- * Bien desarrollados;
- * Desarrollado;
- * Necesita desarrollo.

Finalmente, se procede a la interpretación de datos.

2.5. Conceptos básicos del Inventario de Valores Humanos (H.V.I.)

* Capacidad valorativa:

Habilidad para organizar nuestras capacidades intelectuales y emocionales; esto es, en la medida en que dichas capacidades funcionen de manera adecuada, mayor será nuestra habilidad para valorar objetos, eventos, personas, y a nosotros mismos. Es la capacidad para valorar tanto el mundo externo como interno.

* Autovaloración:

Es la capacidad para valorar los avances y retrocesos propios. Es hacer una reflexión amplia y cuidadosa de lo que se es, lo que se quiere y lo que se tiene. Es proporcionarle un valor a todas nuestras actividades, capacidades, triunfos, etc. En pocas palabras: Es ponerse en el lugar del otro para hacer una valoración de nuestros múltiples aspectos. Ahora bien, la valoración que hacemos de nosotros mismos tiene repercusiones, por una parte, en el equilibrio de nuestro mundo interno, y por otra, en las relaciones que establecemos con nuestro mundo circundante.

* Autoestima:

Es la concertación de valores que realizamos respecto de nuestra persona. Constantemente valoramos nuestras actitudes, logros, acciones, etc. Esta valoración continua nos conduce a la conformación de una imagen propia.

* Relaciones interpersonales:

Son todas aquellas relaciones que establecemos al interior de un grupo. Dichas relaciones están mediadas por la valoración que hacemos tanto de los miembros del grupo, como de nosotros mismos; más aún, por la percepción y valoración que tenemos dentro del grupo como un todo, como una unidad dentro de la cual estamos inmersos.

* Valor:

Es significado. Una cosa tiene significado en el grado en que cumple la intención de su concepto.

* (DIF) Diferenciación:

Es la capacidad para hacer juicios de valor en general, diferenciarlos o discriminar unos de otros: es decir, evaluar e interpretar lo que se percibe.

* (DIS) Disimilitud:

Es la capacidad que tiene todo ser humano para distinguir y evaluar aspectos positivos y negativos que se presentan en todo momento.

* (INT I) Integración intrínseca:

Es la habilidad con que cuenta el hombre para manejar problemas y tomar decisiones en condiciones normales.

Capítulo Tres: Metodología.

Justificación del Tema:

Trabajar es producir satisfactores para las necesidades humanas. El hombre, hacedor de dichos satisfactores, al realizarlos exterioriza y realiza sus capacidades psicológicas y corporales, lo que implica que el hombre invierte parte de sus recursos físicos y psicológicos para producir bienes y servicios, por lo que hablar de productividad, además de considerar el beneficio de los recursos materiales, es primordialmente el considerar el beneficio-costo humano.

Es por ello que nuestro estudio va dirigido especialmente al diagnóstico de aquellos factores que se manifiestan como indicadores de un beneficio-costo del recurso humano en el I.M.P.

Nuestra fundamentación teórica postula que el hombre requiere de factores que le permitan eliminar la insatisfacción y el desagrado en su hacer cotidiano para que su trabajo le resulte motivante y, sobre todo, para que el individuo logre satisfacer sus necesidades básicas, lo que le permitirá una actitud positiva que repercuta en un desarrollo favorable tanto para el I.M.P. como para el mismo individuo.

En todas las organizaciones como el I.M.P. que quieran seguir proporcionando entre otras cosas tecnología de alta calidad, es necesario que sus profesionales, investigadores, técnicos y personal administrativo se desarrollen de una manera armónica y provechosa en beneficio de la Institución y del propio individuo. Para lograr este desarrollo, es conveniente realizar estudios de la interacción individuo-organización con un enfoque multidisciplinario.

Es por ello que nuestro estudio va dirigido hacia el análisis de la estructura organizacional actual con el fin de hacer un diagnóstico de las necesidades requeridas por los trabajadores, que nos permita estrategias de acción que procuren en conjunto un equilibrio en beneficio de una mayor productividad y ambiente propicio para el desarrollo humano.

Planteamiento del problema:

Dado que los planteamientos teóricos del modelo de Desarrollo de Carrera como propuesta afirman que la productividad es función del crecimiento armónico tanto del individuo como de la organización, se consideró de singular relevancia el estudio de la actitud que presenta el personal de las Subdirecciones del I.M.P. consideradas para esta investigación respecto a su actividad laboral y a las políticas administrativas; ya que la actitud comprende aspectos valorativos y motivacionales, se consideró importante el análisis de las interrelaciones que guardan éstos con aquellas.

Objetivo:

Determinar las actitudes que presentan el personal del I.M.P. respecto a sus actividades laborales y a las disposiciones Institucionales a través de sus componentes motivacionales y valorativos, a fin de delimitar una propuesta de acción que genere cambios en el recurso humano y en la organización.

Hipótesis conceptual:

- * El desarrollo Institucional mantiene una estrecha relación con el desarrollo de los individuos y con la actitud que éstos muestran hacia la misma.
- * La productividad está en función tanto del desarrollo individual como el desarrollo Institucional.
- * El desarrollo y las actitudes de los individuos están en función, por una parte, del nivel de satisfacción y de la capacidad valorativa del individuo y por otra, de las políticas Institucionales.

Hipótesis de trabajo:

1. Si el grado de satisfacción del individuo es bajo, entonces mostrará una actitud negativa hacia las políticas Institucionales y hacia su actividad laboral.

2. Si la capacidad valorativa del individuo es baja, entonces mostrará una actitud negativa hacia las políticas Institucionales y hacia su actividad laboral.

3. Si el grado de satisfacción en el desempeño laboral es bajo, entonces el nivel de desarrollo personal es limitado.

4. Si el grado de desarrollo personal es limitado, entonces el nivel de productividad es bajo.

Variables:

A fin de comprobar las hipótesis planteadas con anterioridad, se delimitarán los siguientes indicadores para cada una de las hipótesis de trabajo.

a. Para detectar el tipo de actitudes que presenta el personal hacia las políticas Institucionales a partir de sus componentes motivacionales, se analizaron los siguientes aspectos:

- * Políticas administrativas;
- * Supervisión técnica;
- * Relaciones interpersonales;
- * Condiciones de trabajo;
- * Seguridad/permanencia en el trabajo;
- * Salario.

b. Para determinar el nivel motivacional que presentan los individuos se analizaron los siguientes factores de satisfacción:

- * Logro:
 - Sentido de terminación;
 - Feed-back;
 - Autonomía;
 - Riesgo y desafío;
 - Pertenencia.
- * Responsabilidad;
- * Reconocimiento;
- * Trabajo interesante;
- * Aprendizaje en el trabajo;
- * Desarrollo/Avance.

c. Para determinar la capacidad valorativa de los individuos, se analizaron los siguientes aspectos:

- Capacidad para mantener en equilibrio las valoraciones Institucionales, laboral y autovaloración;
- Capacidad para discriminar los aspectos relevantes de los irrelevantes;
- Capacidad para valorar en su justa proporción los aspectos positivos y negativos;
- Capacidad valorativa general.

Sujetos:

La muestra global empleada en la investigación de Desarrollo de Carrera se conformó con el personal de las siguientes Subdirecciones del I.M.P.:

Subdirección de Desarrollo Profesional:

Este órgano del I.M.P. coadyuva a lograr los objetivos fundamentales de las industrias petrolera, petroquímica y química, a través del desarrollo de sus recursos humanos. El objetivo de esta Subdirección es incrementar los conocimientos y mejorar las aptitudes y actitudes del personal de estas industrias, atendiendo prioritariamente a más de 100 mil trabajadores de PEMEX y del I.M.P.

Para lograr ese objetivo, configura, administra y desarrolla los programas de capacitación dirigidos al personal técnico, obrero y de oficinas; desarrolla tecnología educativa para la elaboración de programas integrales de capacitación, formación y actualización de instructores; diseña modelos de simuladores para la enseñanza; y elabora y adapta manuales de acuerdo a las modernas técnicas pedagógicas.

A nivel profesional, se preparan y aplican programas de formación y desarrollo de directivos, investigadores y profesionales de la industria petrolera; también se difunden avances tecnológicos; se diseñan sistemas para el manejo de información; se fomentan convenios de colaboración con las Instituciones de investigación y enseñanza, del país y del extranjero; se instrumentan programas de difusión cultural para los empleados del I.M.P., y se colabora en la satisfacción de las necesidades editoriales de PEMEX y del I.M.P.

Las actividades realizadas por la Subdirección General de Capacitación y Desarrollo Profesional se reflejan en el aumento de la productividad de la industria, en la seguridad del personal y de las instalaciones y equipos; en la utilización de modernos sistemas de administración; en el arranque, operación y mantenimiento de las plantas y equipos, con trabajadores nacionales altamente calificados; y en el desarrollo de la tecnología nacional.

Las actividades de esta Subdirección se han ido incrementando desde 1966, con la impartición de cinco cursos para 386 trabajadores, con un total de 220 horas-curso. En 1996 se tiene programado impartir más de 4 600 cursos para 54 500 trabajadores, con un total de 420 mil horas-instrucción.

Se desarrolló, conjuntamente con PEMEX, la metodología, manuales y normas del sistema de capacitación, que está considerado entre los más modernos que existen en el país, tanto por su alcance como por su penetración y capacidad de autoperfeccionamiento.

Durante estos años se han impartido 39 129 cursos, con 3 625 135 horas-instrucción para PEMEX. La experiencia acumulada, permitió que a partir de 1975 se impartieran cursos a siete empresas petroleras extranjeras, obteniéndose el reconocimiento de todas ellas, de manera destacada en lo relativo a la capacitación por parte de los instructores del I.M.P., de los jefes de sección y operadores, en las plantas de alto vacío, reductora de viscosidad y catalítica FCC, que integran la nueva sección de crudos pesados, recientemente puesta en marcha en la refinería de PETRONOR en España.

Paralelamente, se llevaron a cabo programas de capacitación para ocho empresas nacionales de la industria química y petroquímica.

A través de estos últimos años se ha logrado formar a 350 instructores, que cubren las 34 especialidades que marca el contrato colectivo de trabajo de PEMEX. Adicionalmente, se coordinan los servicios de personal de PEMEX, del I.M.P. y terceros, para impartir cursos dirigidos al personal, en todos los niveles.

La incorporación de una novedosa y prometedora área para el desarrollo de tecnología educativa, ha permitido sistematizar y reorganizar los esfuerzos, a fin de optimizar la actualización del cuadro de instructores y mejorar y readaptar el contenido e impresión de los manuales, de los que se han elaborado hasta la fecha 1 378 para las diferentes especialidades.

Se han desarrollado e instalado simuladores de control de motores para equipos de perforación, acorde a las necesidades de PEMEX, para lo cual se cuenta con un simulador de procesos en plantas industriales.

Como consecuencia de su amplia experiencia en el diseño y administración de programas así como en el desarrollo de recursos humanos, la SEP concedió el reconocimiento y facultades al I.M.P. para que otorgue el grado de especialización.

Por su importancia, destacan tanto el programa de especialistas en ingeniería de proyecto, en el cual se formaron 230 profesionales en 14 áreas diferentes, como la preparación para la creación del Centro de Estudios Superiores para el Transporte Marítimo Petrolero, donde se impartirán siete especialidades.

A fin de proporcionar información actualizada, se han organizado 146 cursos internacionales y nacionales, impartidos por expertos, y abiertos a la participación de los profesionales mexicanos y extranjeros interesados en el desarrollo tecnológico de temas de elevada especialización.

Asimismo, para llevar a cabo los programas de capacitación de los diversos centros de trabajo de PEMEX, se dispone de 27 Centros I.M.P. distribuidos en cinco grandes zonas: Zona Norte, con sede en Tampico, Tamaulipas; Zona Centro, con cabecera en Poza Rica, Veracruz; Zona Sur, coordinada desde Coahuacalcos, Veracruz; Zona Sureste, con sede en Villahermosa, Tabasco; y Zona Altiplano, dirigida desde la Ciudad de México.

Adicionalmente, para coadyuvar al desarrollo de los recursos humanos y tecnológicos del I.M.P., se han implantado sistemas computarizados para el manejo y recuperación de la información bibliográfica y documental, contándose actualmente con un acervo de 52 000 libros, así como 1 834 suscripciones a publicaciones periódicas, nacionales y extranjeras. Destaca por su importancia, el enlace a 800 bancos de información internacionales.

También se han elaborado sistemas computarizados, que tienen como propósito proporcionar información necesaria y objetiva en la toma de decisiones; un ejemplo de ellos es la base de datos de personal experto de la industria petrolera, que tiene como fin primordial conocer, en forma oportuna, la disponibilidad de recursos humanos para impartir cursos especializados, o bien, solucionar problemas específicos que pudieran presentarse en la industria.

Para apoyar las actividades de difusión tecnológica, educativa y cultural, se han producido 170 películas, 1 115 videocintas y 1 396 audiovisuales, sobre diversos temas relacionados con la industria petrolera. En el aspecto editorial se han publicado textos, revistas, manuales, folletos y carteles, didácticos y promocionales, destacando por su importancia la Revista del I.M.P., de distribución internacional, y con un tiraje de 5 000 ejemplares trimestralmente; el Boletín Informativo del I.M.P., con 4 000 ejemplares bimestrales, así como la edición de los programas e informes de actividades, tanto de PEMEX como del I.M.P.

De esta manera, la Subdirección General de Capacitación y Desarrollo Profesional, coadyuva a los esfuerzos de todas las áreas del I.M.P., por alcanzar una menor dependencia tecnológica y contribuir al ahorro de divisas, que aún cuando no son directamente medibles, resultan evidentes, ya que al contar con cuadros de personal altamente capacitado se abaten costos y se obtienen mejoras administrativas.

Esta Subdirección colaboró con 47 personas de la Gerencia de Promoción Académica.

Subdirección de Servicios Administrativos:

El acelerado crecimiento del I.M.P. dentro del marco de la industria petrolera nacional, ha implicado la necesidad de que constantemente se analice y actualice su estructura administrativa.

El objetivo de la Subdirección de Servicios Administrativos consiste en proporcionar eficientemente la prestación de los servicios administrativos y lograr un eficaz aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros a efecto de proporcionar el apoyo que requieren las diversas dependencias y coadyuvar a la consecución de los objetivos generales del I.M.P.

Los avances alcanzados en el campo de la administración, en un proceso dinámico, se ha manifestado con los logros que ha tenido el Instituto, mediante el apoyo de que la administración le ha otorgado para la realización de sus actividades básicas.

En el mes de marzo de 1966, los recursos humanos ascendían a 33 personas y posteriormente, para los años de 1965 y 1995 se incrementaron a 2 491 y 5 772 trabajadoras respectivamente, lo cual significa una mayor complejidad en la administración de dichos recursos, tanto en las fases de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y control, destacando la administración de sueldos y salarios y la evaluación de puestos.

Durante todo este tiempo se han mantenido relaciones cordiales y positivas entre el Instituto y su Sindicato, trayendo como consecuencia un desarrollo continuo y armónico en las labores de la Institución.

Se han optimizado los sistemas y procedimientos relativos a los recursos materiales, cuidando la normatividad que fija el Gobierno Federal en materia de adquisiciones, habiéndose logrado satisfactorios resultados en el suministro de los equipos, materiales ó artículos solicitados.

De igual forma se ha elevado la capacidad de las unidades encargadas de la recepción de materiales, de su guarda, registro y despacho, procurando la optimización del gasto corriente, a través del aprovechamiento racional de los recursos materiales del I.M.P.

En cuanto al registro y control de bienes muebles del Instituto, destaca el rubro de equipos que en 1966 era de 18.5 millones de pesos y que ascendió en 1985 y 1995 a 106.4 y 1 813.4 millones de pesos respectivamente, por lo que la administración del Instituto se vió precisada a mejorar sus controles para lograr una utilización adecuada de estos recursos.

El volúmen creciente de los recursos financieros del Instituto varió de 6.4 millones de pesos en 1966 a 6. 464. 2 millones de pesos en la actualidad, lo cual exige niveles óptimos de eficacia en su operación, mismos que se han alcanzado gradualmente gracias a que se introdujeron reformas en sus sistemas administrativos.

Estos cambios fueron orientados a lograr la máxima eficiencia en el uso de los recursos financieros, mediante el registro y control de las operaciones a través de las técnicas contable, presupuestal y de costos.

Aunado a esto, la obtención de fondos y el cumplimiento fiscal ha sido acorde con el desarrollo del Instituto.

Otro de los logros que cobran mayor relevancia dentro de la Subdirección de Servicios Administrativos, destacan la fabricación de equipo específico y refacciones, que por sus características ha sido difícil su adquisición, coadyuvando así con el programa de sustitución de importaciones, logrando con esto un ahorro de divisas.

Se ha brindado apoyo a las dependencias del Instituto para la realización de sus proyectos, mediante la fabricación de implementos de laboratorio, logrando con ello un impulso al desarrollo de la tecnología, tal es el caso de los equipos de aereación para PEMEX, reactores mecánicos y de vidrio y turbinas de vapor.

El mantenimiento a instalaciones y equipos se ha realizado en forma eficiente y con la oportunidad requerida, logrando con ello la continuidad de las actividades del Instituto sin detrimento del aspecto estético de sus instalaciones.

En materia de prevención y protección de daños a los recursos de la Institución, se han conseguido importantes avances obteniéndose en consecuencia un mayor rendimiento de la productividad.

Cabe señalar que estos logros se hicieron tangibles gracias a que la Institución ha desarrollado su propia tecnología, en materia de seguridad industrial, la cual al haberse aplicado satisfactoriamente en el Instituto ha dado lugar a su demanda por parte de PEMEX y por la Iniciativa Privada.

Esta Subdirección colaboró con 132 personas, de las cuales 53 pertenecen a La Gerencia de Recursos Administrativos y 79 de La Gerencia de Servicios Administrativos.

La población de esta Gerencia fué subdividida en dos grupos: El primero de ellos se conformó con 39 personas; el segundo se constituyó con 40 participantes de la División de Conservación.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Subdirección de Investigación Básica de Procesos:

Las actividades básicamente se han dirigido hacia el estudio y conocimiento en detalle de las bases científicas de los procesos, productos y materias primas industriales, realizando nuevos desarrollos mediante el dominio de aquellos aspectos de las ciencias básicas que desempeñan un papel relevante en materia de investigación, desarrollo de tecnologías y servicios técnicos. Asimismo, se considera la adecuación y mejoramiento de tecnologías para la industria en general y principalmente las de refinación, petroquímica y química en particular.

En el área de proceso, se han estudiado las etapas fundamentales de múltiples procesos de transformación requeridos por la industria petrolera. Así, se han desarrollado métodos de cálculo por correlación y medición experimental para conocer las propiedades termodinámicas y de transporte necesarias para el diseño básico del proceso en estudio.

También se ha logrado la aplicación de técnicas termodinámicas para determinar propiedades básicas de yacimientos de petróleo, así como para el análisis de esquemas de procesos actuales y nuevos. Recientemente se han iniciado actividades de investigación y desarrollo en procesos energéticos alternos y agrobiológicos.

Lo anterior ha permitido desarrollar las tecnologías de los siguientes procesos:

Refinación:

- * Hidrodesulfuración de naftas y destilados intermedios;
- * Desmetalización de residuos pesados;
- * Extracción depuradora en crudos pesados;
- * Desulfuración de coque de petróleo;
- * Reformación catalítica de naftas para gasolinas de alto octano y BTX;
- * Hidrodesparafinado de aceites lubricantes;
- * Refinación de aceites lubricantes usados;
- * Reducción de viscosidad;
- * Desulfuración y endulzamiento de LPG y naftas;
- * Reformación selectiva para producción de gas;
- * Extracción de lubricantes;
- * Alquilación para la producción de gasolina de alto octano.

Petroquímicos:

- * Purificación de acetonitrilo;
- * Isomerización de pentanos;
- * Alquilación de benceno-tolueno;
- * Alquilación de fenoles;
- * Producción de furfural;
- * Producción de alcohol furfúrico;
- * Producción de eter-metilterbutílico;
- * Producción de detergentes biodegradables;
- * Producción de cumeno.

Dentro de las áreas de refinación y petroquímica han sido diseñados, de acuerdo a los principios de la Catálisis Teórica, una gran diversidad de prototipos de catalizadores, que son sintetizados y caracterizados en sus propiedades fisicoquímicas más fundamentales por medio de diversas técnicas espectroscópicas, de rayos X y microscopía electrónica. Más adelante son evaluados a escala de microrreactor como prueba inicial de selección y factibilidad.

En la investigación relacionada con la protección ambiental se desarrolló un aditivo detergente para gasolina que reduce notablemente las emisiones de monóxido de carbono y de hidrocarburos en las emisiones de vehículos automotores. Asimismo, se diseñó un sistema de adición de gas natural en bajas proporciones a motores diesel, que permite reducir la emisión de humo en forma considerable. De igual manera, se llevó a cabo un estudio con el fin de definir las características óptimas para el diesel mejorado, que podría ser utilizado adecuadamente en los motores de combustión interna que circulan en la zona metropolitana del Valle de México.

En cuanto a la protección de los recursos acústicos, se evaluaron los sistemas de tratamiento primario de las aguas residuales de diversas instalaciones de PEMEX.

En actividades de actualización y entrenamiento del personal, desde un principio se ha promovido la capacitación del mismo por medio de cursos especializados, impartidos dentro de las instalaciones del propio Instituto y en los centros educativos del país y del extranjero. Asimismo, se financian por medio de becas-contrato estudios de posgrado tanto del interior del país como del exterior. Los cursos de especialización así como los financiamientos de becas alcanzan las cifras promedio de quince a veinte por año, respectivamente.

Asimismo, en lo referente a publicaciones en diversas revistas científicas y técnicas, tanto internacionales como nacionales, con y sin arbitraje, han aparecido trabajos a un ritmo promedio anual de 50 publicaciones, relacionadas con los avances logrados en las actividades de investigación tecnológica y de servicios técnicos.

Esta Subdirección colaboró a través de la Gerencia de Investigación proporcionando una población de 83 personas.

Subdirección de Ingeniería de Proyectos y Explotación:

Un objetivo particularmente importante del I.M.P., ha sido desarrollar la capacidad de apoyo al sector petrolero e industrial mexicano en la realización de la ingeniería de proyecto para ampliaciones, adaptaciones y nuevas instalaciones que la dinámica de crecimiento ha venido demandando.

Para tal fin, se cuenta a la fecha con recursos humanos que representan una fuerza de trabajo de más de 3'300,000 horas-hombre/año, y un alto grado de especialización que da la posibilidad de realizar funciones, que por décadas fueron reservadas a instituciones extranjeras.

Para coadyuvar al programa de sustitución de importaciones, se han integrado también grupos de especialistas para el diseño de partes y refacciones de equipos, accesorios y componentes de maquinaria rotatoria, destacando entre los desarrollos los correspondientes a las áreas de instrumentos de medición y control y de turbomaquinaria, habiéndose ya fabricado y probado una turbina de vapor prototipo diseñada y construida totalmente en México.

Desde su creación, el I.M.P. tuvo una participación activa y creciente en la realización de proyectos para plantas industriales, al haber ejercido hasta la actualidad un total aproximado de 20 millones de horas-hombre, en más de 2,000 proyectos relacionados con 150 instalaciones industriales, fundamentalmente para PEMEX, aún cuando se han realizado también proyectos para FERTIMEX, diversas empresas de la Iniciativa Privada y otros sectores estatales, incluyendo el minero, habiéndose también exportado tecnología e ingeniería a diversos países de América y Europa.

Las instalaciones diseñadas a la fecha representan una inversión del orden de 1'250,000 MM de pesos, a valor presente, y han significado un ahorro de divisas del orden de 800 MM de dólares, también a valor presente por concepto de servicios de ingeniería.

La transformación experimentada en México a partir de 1977, al pasar de ser un país que únicamente satisfacía sus propias necesidades, a un fuerte exportador de hidrocarburos, demandó una mayor asignación de recursos, específicamente en el desarrollo de tecnología para proyectos en el área de explotación de hidrocarburos, dando lugar a la separación de grupos de ingeniería que eventualmente han desarrollado una especialización profunda en las diversas disciplinas para estos proyectos.

Desde esa fecha, se han ejercido un total aproximado de 4' 000 000 millones de horas-hombre en más de 1500 proyectos, entre los que destacan 44 plataformas marinas, diseño y supervisión del tendido de alrededor de 600 kilómetros de ductos marinos, 60 proyectos de reacondicionamiento de instalaciones existentes, 1 235 estudios y servicios técnicos y 190 proyectos de desarrollo tecnológico, representando una inversión total del orden de 1 500 mil MM de pesos a valor presente, y que han significado un ahorro de divisas del orden de 160 MM de dólares, también a valor presente por concepto de servicios de ingeniería.

Esta Subdirección colaboró con una muestra de 58 personas, de las cuales 39 pertenecen a la Gerencia de Ingeniería y 19 a la Gerencia de Proyectos.

Descripción de la muestra:

Los datos más relevantes de las Subdirecciones del I.M.P. en la presente investigación son los siguientes:

I. Subdirección de Desarrollo Profesional:

Grupo I A: Gerencia de Promoción Académica.

La muestra está integrada por el 55% de mujeres y 45% de hombres.

En cuanto a su escolaridad, el 51% poseen Licenciatura y 13% Maestría.

Un 72% cuenta con conocimientos de un idioma extranjero.

El 45% ha recibido de 1 a 7 cursos de capacitación.

El 11% ha recibido de 4 a 7 cursos de capacitación.

El 44% no ha recibido ningún curso de capacitación.

El mayor número de niveles jerárquicos altos están ocupados por hombres.

Las mujeres ocupan niveles jerárquicos inferiores.

II. Subdirección de Investigación Básica de Proceso:

Grupo II A: Gerencia de Investigación.

Este grupo está integrado por un 66% de hombres y 33% de mujeres

En cuanto a su escolaridad, un 56% poseen Licenciatura,

17% Maestría y 24% Doctorado.

El 51% de la muestra ha recibido de 1 a 3 cursos de capacitación.

El 19% ha recibido de 4 a 7 cursos de capacitación.

El 30% no ha recibido ningún curso de capacitación.

El 81% de las personas de este grupo cuentan con conocimientos de algún idioma extranjero.

Los puestos de niveles jerárquicos mayores están ocupados por hombres.

Las mujeres ocupan niveles jerárquicos inferiores.

III. Subdirección de Servicios Administrativos:

Grupo III A: Gerencia de Recursos Administrativos.

Está integrado por un 32% de mujeres y un 68% de hombres.

Respecto a su nivel escolar, el 43% poseen estudios de Licenciatura; 8% Maestría y 2% Doctorado.

Un 60% tiene conocimientos sobre algún idioma extranjero.

El 38 % ha recibido de 1 a 3 cursos de capacitación.

El 58% ha recibido de 4 a 7 cursos de capacitación.

El 4% no ha recibido ningún curso de capacitación.

Los hombres ocupan puestos de mayor nivel jerárquico.

Las mujeres ocupan puestos de nivel jerárquico inferior.

Grupo III B: Gerencia de Servicios Administrativos.

Está integrado por un 33% de mujeres y un 67% de hombres.

Respecto a su nivel escolar, el 23% poseen estudios de Licenciatura; el 2% ha realizado estudios de Maestría.

El 61% tiene conocimientos sobre algún idioma extranjero.

El 41% ha recibido de 1 a 3 cursos de capacitación.

El 43% ha recibido de 4 a 7 cursos de capacitación.

El 16% no ha recibido ningún curso de capacitación.

Los hombres ocupan puestos de mayor nivel jerárquico.

Las mujeres ocupan puestos de nivel jerárquico inferior.

Grupo III C: División de Conservación.

Está integrado por el 17% de mujeres y 83% de hombres.

Respecto a su nivel escolar, el 40% poseen estudios de Preparatoria ó Vocacional; el 7% tiene carrera comercial; el 17% carrera técnica y el 3% son pasantes de Licenciatura.

Un 37% tiene conocimientos sobre algún idioma extranjero.

El 77% ha recibido de 1 a 3 cursos de capacitación.

El 15% ha tomado de 4 a 7 cursos de capacitación.

El 8% no ha recibido ningún curso de capacitación.

Los hombres ocupan puestos de mayor nivel jerárquico.

Las mujeres ocupan puestos de nivel jerárquico inferior.

IV. Subdirección de Ingeniería de Proyectos de Explotación:

Grupo IV A: Gerencia de Ingeniería.

Está integrado por un 87% de hombres y un 13% de mujeres.

Respecto a su nivel escolar, el 56% poseen estudios de Licenciatura; 8% Maestría; 29% carrera técnica y 7% carrera comercial.

Un 74% tiene conocimientos sobre algún idioma extranjero.

El 89% ha recibido de 1 a 3 cursos de capacitación.

El 3% ha tomado de 4 a 7 cursos de capacitación.

El 8% no ha recibido ningún curso de capacitación.

Los puestos de nivel jerárquico alto están ocupados tanto por hombres como mujeres.

Grupo IV B: Gerencia de Proyectos.

Está integrado por un 52% de hombres y un 48% de mujeres.

Respecto a su nivel escolar, el 68% poseen estudios de Licenciatura; 5% Maestría; 16% carrera técnica y 11% carrera comercial.

Un 84% tiene conocimientos sobre algún idioma extranjero.

El 68% ha recibido de 1 a 3 cursos de capacitación.

El 11% ha tomado de 4 a 7 cursos de capacitación.

El 21% no ha recibido ningún curso de capacitación.

Los puestos de nivel jerárquico alto se muestran equitativos tanto en hombres como en mujeres.

Las características de la población global son las siguientes:

- * El 32% de los participantes pertenecen al sexo femenino;
- * El 68% restante son del sexo masculino;

En cuanto al nivel escolar de la muestra, se obtuvo que:

- * El 42% cuentan con estudios a nivel Licenciatura;
- * 45% poseen estudios a nivel Maestría;
- * 5% tienen estudios de Doctorado;
- * El 8% restante de la muestra tienen estudios a nivel preparatoria, técnica y comercial.

- El 67% de la población cuenta con conocimientos sobre algún idioma extranjero:
-Cabe aclarar que no se especificó el nivel de conocimiento-

En cuanto a cursos de capacitación recibidos, se detectó que:

- * El 56% de la muestra ha recibido de 1 a 3 cursos de capacitación impartido por el I.M.P.;
- * El 25% ha tomado de 4 a 7 cursos de capacitación;
- * El 19% no ha recibido ningún curso de capacitación.

Instrumentos:

Se utilizaron los siguientes instrumentos para la recopilación de la información pertinente:

1. Inventario de Valores de Hartman (HVI)

- Test estandarizado previamente -

Este instrumento proporcionó información referente a la capacidad valorativa del personal, indicando las fortalezas y debilidades valorativas de los individuos, así como la manera en que éstas afectan la dinámica grupal.

2. Cuestionario de motivación e higiene

- Fundamentado en la Teoría de Frederick Herzberg -

Este cuestionario proporcionó, por una parte, la información concerniente al estado motivacional de los sujetos y, por otra, información referente a los factores higienicos con los que cuenta el personal. Entre los factores higienicos podemos mencionar los siguientes: Condiciones físicas del área laboral; disponibilidad de herramientas; condición actual de salarios, etc.

3. Inventario de recursos humanos para el personal del I.M.P.

- Elaborado por la Subdirección de Desarrollo Profesional del I.M.P.

Con este instrumento se obtuvo un inventario grupal que sirvió como base para la descripción de los grupos presentados en el apartado correspondiente a las características de la muestra.

4. Cuestionario perfil-persona-puesto para el Desarrollo de Carrera

- Diseñado por la Subdirección de Desarrollo Profesional del I.M.P. -

Con este instrumento se recabó información referente a las actividades y objetivos propios de cada uno de los puestos de trabajo.

En ésta etapa, al igual que en la etapa piloto, se llevaron a cabo reuniones con los participantes de cada Subdirección, con una duración de 02 horas durante una semana, a fin de realizar las siguientes actividades con los grupos:

- * Opinión de los participantes con respecto a su estancia dentro del I.M.P.:
- * Presentación del Modelo de Desarrollo de Carrera:
- * Aplicación del Inventario de Valores de Hartman y el Cuestionario de motivación e higiene fundamentado en la Teoría de Frederick Herzberg:
- * Aplicación del Inventario de recursos humanos para el personal del I.M.P. elaborado por la Subdirección de Desarrollo Profesional del I.M.P. y el Cuestionario perfil-persona-puesto para el Desarrollo de Carrera diseñado por la Subdirección de Desarrollo Profesional del I.M.P.:
- * Presentación al personal de las estrategias de acción como sugerencias de cambio en beneficio de los mismos;
- * Comentarios generales.

Resultados:

Los datos obtenidos a través del Cuestionario de motivación e higiene, fueron agrupados con base a la Subdirección a la que pertenecen los participantes. Siendo así, se conformaron cuatro grupos:

- * Subdirección de Desarrollo Profesional;
- * Subdirección de Investigación Básica de Proceso;
- * Subdirección de Servicios Administrativos;
- * Subdirección de Ingeniería de Proyectos de Explotación.

Una vez codificados los datos, se obtuvo de cada uno de los ítemes los siguientes estadísticos nominales:

- a. Media:
 - Valor promedio de los datos -;
- b. Desviación Estándar:
 - Mediante esta se determinó que tanto se desvía cada dato en promedio respecto a la media aritmética -;
- c. Coeficiente de Variación:
 - Este estadístico permitió determinar si los valores obtenidos en la desviación estándar con respecto a la media son significativos en relación al número de componentes en el estudio -.

Los datos obtenidos mediante el Inventario de Valores de Hartman (HVI) fueron conjuntados con base a los siguientes grupos:

Grupo I	Subdirección de Proyectos de Explotación.
Grupo II	Subdirección de Investigación Básica de Proceso.
Grupo III A	Gerencia de Recursos Administrativos.
Grupo III B	Gerencia de Servicios Administrativos.
Grupo III C	Gerencia de Servicios Administrativos / División de Conservación.

Una vez agrupados los datos se obtuvo la media y desviación estándar de cada uno de los aspectos que consideró el Cuestionario de motivación e higiene.

A través del Inventario de recursos humanos para el personal del I.M.P., se detectó que:

- * La capacitación no ha sido recibida en forma integral, ni relacionada con las necesidades reales del I.M.P.;
- * La antigüedad promedio del personal dentro del I.M.P. es muy baja -06 años-;
- * La mayor parte del personal tiende a concentrarse en los niveles laborales bajos y medios;
- * Los aspectos relacionados con datos familiares, actividades recreativas, historia laboral interna y externa, permitirán información sobre el tipo de familia, gustos, número de hijos, aficiones, posición socioeconómica, tendencias educativas, preferencia en cuanto a lecturas, deportes, áreas laborales en las cuales la persona posee mayor experiencia, etc. son con el objetivo de utilizar esas referencias en la futura planeación de un Desarrollo de Carrera acorde a las necesidades individuales y de la organización.

El Cuestionario perfil-persona-puesto para el Desarrollo de Carrera se encontró que la mayoría de los trabajadores que participaron en éste, pueden describir de forma clara los objetivos y actividades del puesto que ocupan. Lo anterior nos habla de que las funciones correspondientes a cada puesto no están bien delimitadas por parte de la Institución, lo que genera en los trabajadores incertidumbre con respecto al puesto que desempeñan en el I.M.P. y las funciones que corresponden al mismo.

Al no tener los objetivos claros, los trabajadores no pueden percibir adecuadamente la importancia de sus actividades en el conjunto de puestos, ni relacionarlos con los objetivos Institucionales, contribuyendo lo anterior a la poca identificación que presentan los empleados con la filosofía del I.M.P.

Por último, la incertidumbre con relación al puesto influye en la seguridad en el trabajador con respecto a la organización; por eso, ante expectativas inquietantes como sería la de un posible recorte de personal, el efecto sea muy pronunciado en ellos.

Cuestionario de motivación e higiene
- Fundamentado en la Teoría de Frederick Herzberg -

Factores a considerar:

a. Sentido de terminación:

Se refiere a la sensación gratificante que vive el individuo al concluir una labor ya sea total ó parcialmente.

b. Feed back:

Evalúa el sentir del individuo respecto a su trabajo; esto es, dónde siente que se ubica dentro de su actividad laboral; qué papel desempeña en la misma; cuáles han sido sus progresos; etc. Asimismo, se evalúan las posibilidades que tiene el individuo de retroalimentarse de manera rápida y eficiente con la información correspondiente a sus actividades.

c. Autonomía:

En este aspecto se evalúa qué tanto el individuo siente que las autoridades le otorgan libertad para decidir sus acciones y responsabilizarse de las mismas.

d. Riesgo y Desafío:

Se evalúa el sentimiento de reto que puede presentar el individuo ante sus actividades laborales; esto es, el grado de dificultad que experimenta el individuo al realizar su trabajo y las capacidades con las que cree contar para afrontar dicha dificultad.

e. Propiedad:

Se evalúa el grado de identificación del individuo con su trabajo; esto es, qué tanto el individuo se ha apropiado de su actividad laboral al grado de sentirla suya.

f. Responsabilidad:

Se mide el grado de responsabilidad que experimenta el individuo en cada faceta de su actividad laboral, y las posibilidades de ejercer cierta autoridad para dirigir sus propias actividades sin tener que consultar a sus superiores.

g. Reconocimiento:

Es el grado de reconocimiento que recibe el individuo por sus actividades y la claridad con la que lo percibe.

h. Trabajo interesante:

En este caso se evalúa si para el individuo resulta interesante ó atractivo su trabajo.

i. Aprendizaje en el trabajo:

Se evalúa si el individuo siente la necesidad de aprender nuevas cosas y desarrollar nuevas habilidades para desempeñar un trabajo cada vez más eficiente.

j. Avance:

Se evalúa si el individuo siente que puede avanzar en su trabajo; esto es, qué oportunidades considera que tiene para desarrollarse en su trabajo, posibilidades de ascender, recibir mejores ingresos, etc.

k. Políticas administrativas:

Este aspecto tiene que ver con los procedimientos utilizados por la Institución referentes a la organización laboral de los colaboradores; esto es, se evalúan las reacciones ya sean positivas ó negativas del personal ante las políticas organizacionales - que generalmente cobran un carácter administrativo de la Institución.

l. Supervisión:

Se advierte la forma cotidiana de proceder del jefe inmediato respecto del personal a su cargo. Por ejemplo, se evalúa la posibilidad que da él mismo a sus colaboradores para participar activamente en el proceso Institucional.

ll. Condiciones de trabajo:

Este aspecto evalúa las condiciones físicas en general del área de trabajo; es decir, la disponibilidad de herramientas y materiales de trabajo, grado de deterioro del local y mobiliario, etc.

m. Salario:

Se refiere a los procedimientos empleados por la Institución para la distribución de salarios, incluyendo por supuesto los métodos mediante los cuales se incrementan ó compensan los honorarios.

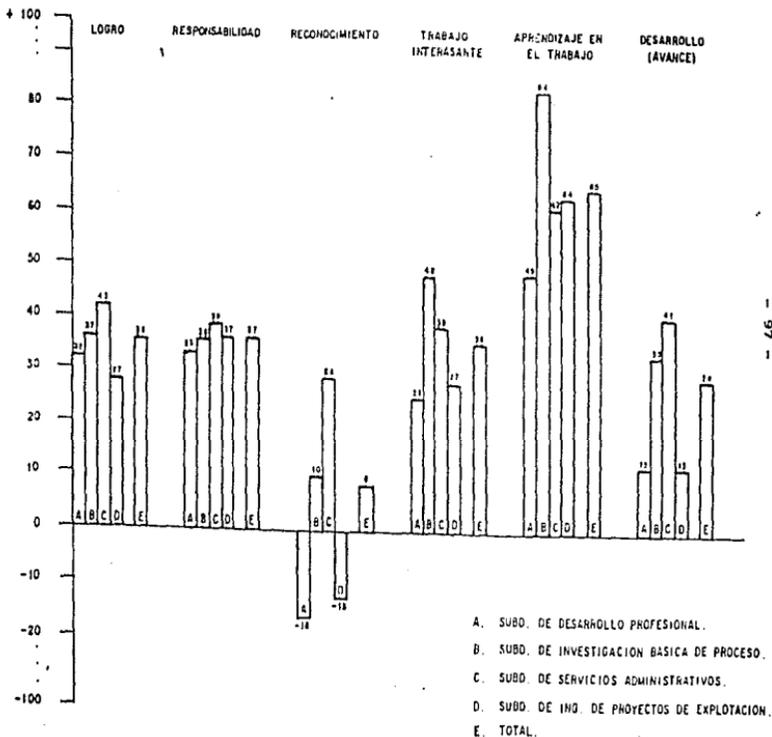
n. Seguridad:

Se evalúan las condiciones laborales relacionadas con la estabilidad ó inestabilidad del individuo dentro de la organización, y la ocurrencia de incidentes que ponen en juego la permanencia del trabajador en este Instituto.

o. Relaciones interpersonales:

Son las interacciones que se establecen entre los individuos al interior de una Institución; estas interacciones pueden cobrar dos matices diferentes: Uno de ellos marca las interacciones a nivel laboral como serían la cooperatividad, responsabilidad del trabajo en equipo, etc., y el otro enmarca aquellas relaciones de carácter social como lo son el compañerismo, comunicación abierta y sincera, etc.

RESULTADOS MOTIVACION



GRAFICA No. 1

En el factor **responsabilidad** con un puntaje 37, la consideración del personal es que se les brindan pocas oportunidades para sugerir y desarrollar propuestas; es decir, tomar la iniciativa y responsabilizarse de las diferentes innovaciones que realizan en su trabajo. La sensación de falta de reconocimiento es uno de los aspectos que tiene un puntaje bajo; en este sentido, la Subdirección de Desarrollo Profesional y la Subdirección de Proyectos de Explotación presentan un puntaje negativo de - 16 y - 13 respectivamente. Estos puntajes negativos nos reflejan cierta inconformidad por parte de los trabajadores.

Lo anterior indica que los grupos tienden a percibir su actividad laboral como poco interesante. El grupo que considera que su trabajo es medianamente interesante, es el correspondiente a la Subdirección de Investigación Básica de Proceso con un puntaje de 48.

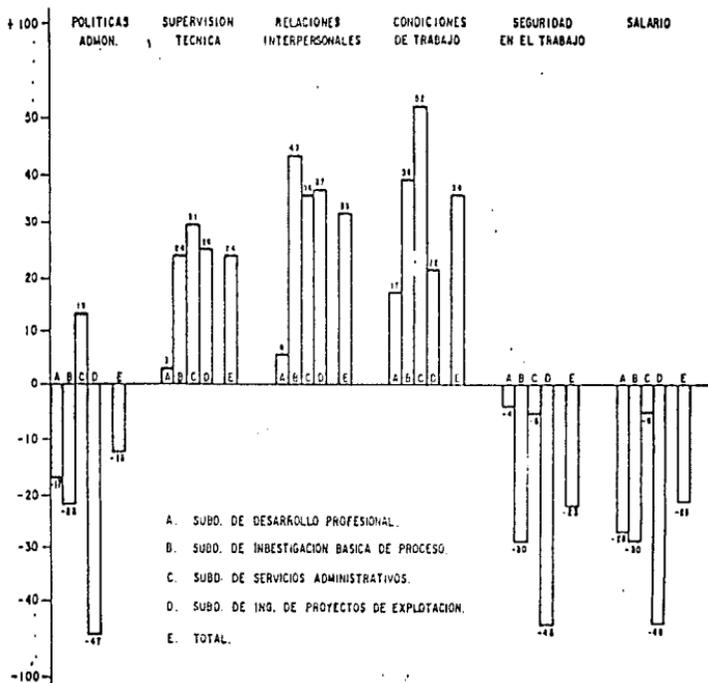
El personal del I.M.P. reconoce que su trabajo le proporciona algunas oportunidades de adquirir nuevos conocimientos y aprender nuevas habilidades, pues en relación con los demás factores, fué en el que hubo mayores puntajes.

La sensación de que existen pocas posibilidades de desarrollo en el I.M.P. apunta hacia el hecho de que la estructura organizacional del Instituto sólo permite un avance restringido hacia los niveles superiores.

En la gráfica dos y de acuerdo a la información obtenida en el Cuestionario de motivación e higiene, se observa que el personal presenta un nivel de insatisfacción hacia las políticas administrativas con los siguientes puntajes obtenidos:

- | | |
|--|--------------|
| * Subdirección de Desarrollo Profesional : | puntaje - 17 |
| * Subdirección de Investigación Básica de Proceso: | puntaje - 23 |
| * Subdirección de Proyectos de Explotación: | puntaje - 47 |
| * Subdirección de Servicios Administrativos: | puntaje - 13 |

RESULTADOS HIGIENE



GRAFICA No. 2

En este caso se puede hablar de una acentuada inconformidad hacia las políticas laborales y procedimientos generales concernientes a la organización.

En cuanto al rubro supervisión, el personal considera que esta no es del todo adecuada, y que en ocasiones no le proporciona los elementos suficientes que le permitan realizar con mayor eficiencia su trabajo. Cabe señalar que la Subdirección que presenta particularmente esta sensación es la correspondiente a la Subdirección de Desarrollo Profesional mostrando un puntaje 3.

Las Subdirecciones presentan algunas dificultades para mantener relaciones interpersonales favorables con sus compañeros de trabajo; esta situación genera cierta hostilidad intragrupal y algunas dificultades para laborar en equipo. La Subdirección que presenta mayores problemas para entablar relaciones interpersonales armónicas con sus compañeros de trabajo es la correspondiente a la Subdirección de Desarrollo Profesional, con un puntaje de 6.

En general, el personal considera que las condiciones de trabajo que les proporciona el I.M.P. en cuanto a mobiliario, materiales, herramientas, y condiciones generales del inmueble son regulares. La Subdirección de Desarrollo Profesional y la Subdirección de Proyectos de Explotación son las que presentan los puntajes más bajos - 17 y 22 respectivamente -. En contraste, la Subdirección de Servicios Administrativos presenta el puntaje más alto - 52 -.

Los factores en los que el personal presenta márgenes inquietantes de insatisfacción son los correspondientes a salario y seguridad en el trabajo. El primero, con puntaje de - 45; - 30 y - 23. Este factor contempla la administración de salarios, políticas sobre el incremento salarial, y otorgamiento de recompensa. El segundo: seguridad en el trabajo, presenta puntajes de - 30; - 45; y - 23. Este factor tiene relación con el hecho de que el personal no se siente identificado con su trabajo - de acuerdo al estudio de los análisis de puesto -, no ubica el valor que tiene su actividad en relación al conjunto de funciones que desempeña, así como la falta de reconocimiento recibido por la labor realizada; aspectos que aunados a la expectativa de un posible recorte de personal en los organismos paraestatales.

nos lleva a inferir que en estos trabajadores se genera la sensación de ser desplazados de sus lugares de trabajo, aún cuando en la Institución no se haya planteado dicha posibilidad. Es conveniente aclarar que dicho clima de inseguridad existía en el momento de llevar a cabo esta investigación.

Cuestionario de motivación e higiene

- Fundamentado en la Teoría de Frederick Herzberg -

Confiabilidad:

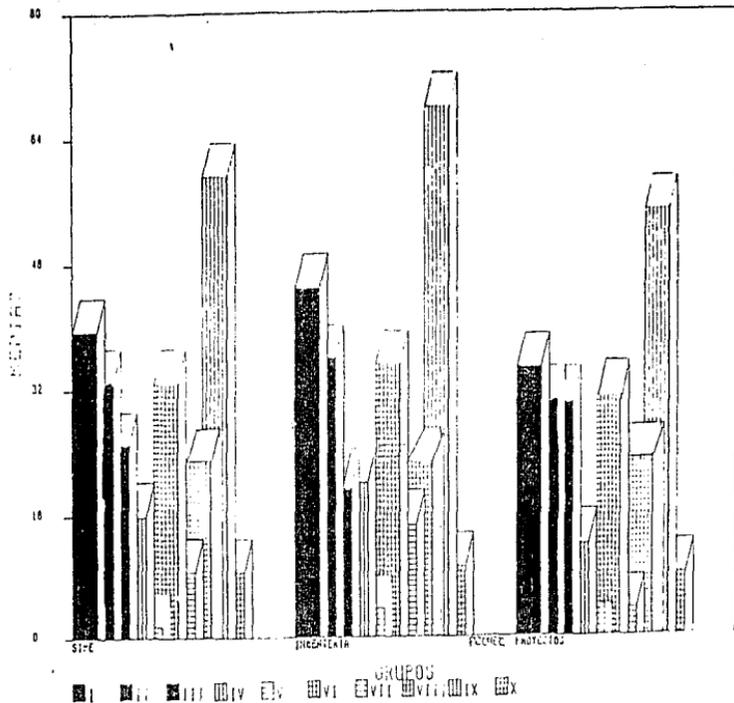
Las confiabilidades obtenidas en cada una de las 16 escalas son las siguientes:

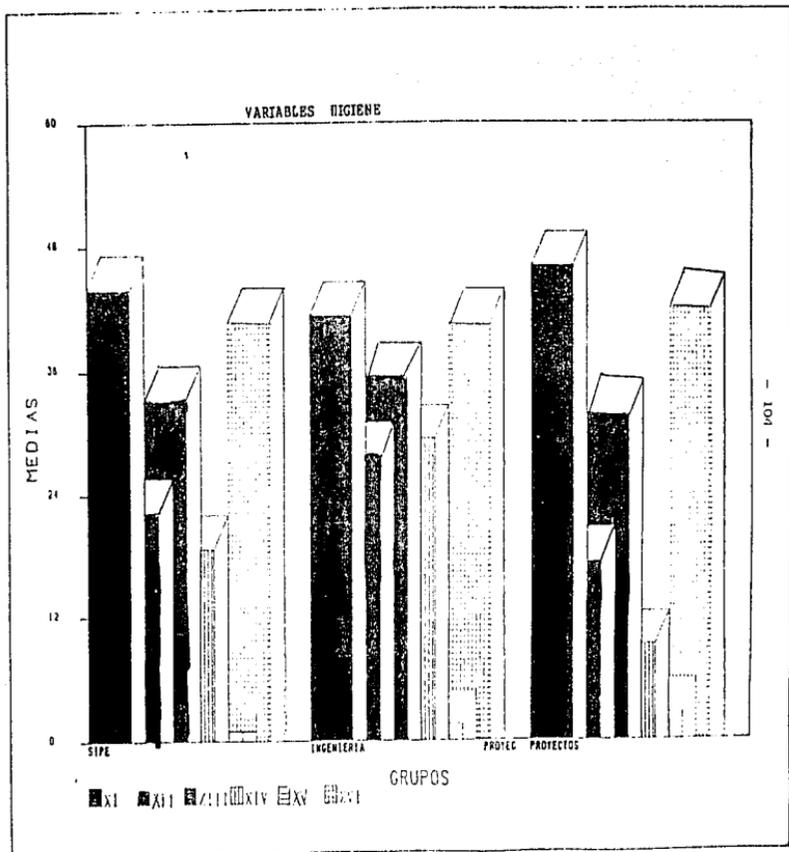
Escala	Factor	Confiabilidad
Escala IX	Aprendizaje en el trabajo.	. 78
Escala VIII	Reconocimiento	. 76
Escala III	Autonomía	. 64
Escala V	Pertenencia	. 60
Escala VI	Responsabilidad	. 59
Escala XVI	Salario	. 58
Escala X	Desarrollo / Avance	. 57
Escala XIV	Condiciones de trabajo	. 56
Escala IV	Riesgo y desafío	. 53
Escala I	Sentido de terminación	. 52
Escala XI	Políticas administrativas	. 52
Escala II	Retroalimentación	. 48
Escala VIII	Trabajo interesante	. 44
Escala XIII	Relaciones interpersonales	. 39
Escala XV	Seguridad en el trabajo	. 29
Escala XII	Supervisión técnica	. 26

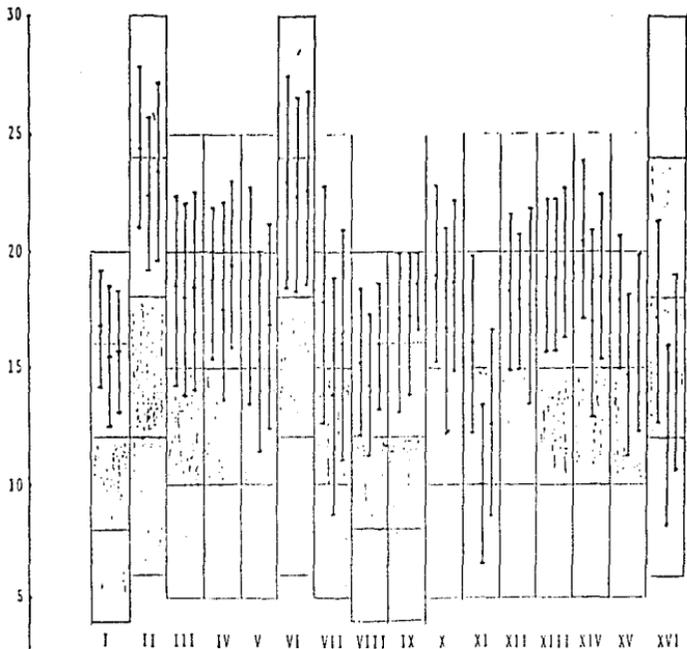
Considerando que el número de factores que forman cada escala oscila entre 4 y 6, se evalúan como escalas con buena confiabilidad - consistencia interna - aquellas que presentan un coeficiente mayor a 0.39

La confiabilidad alcanzada por el Cuestionario de motivación e higiene es de 0.8652 que se considera como muy buena.

VARIABLES MOTIVACION







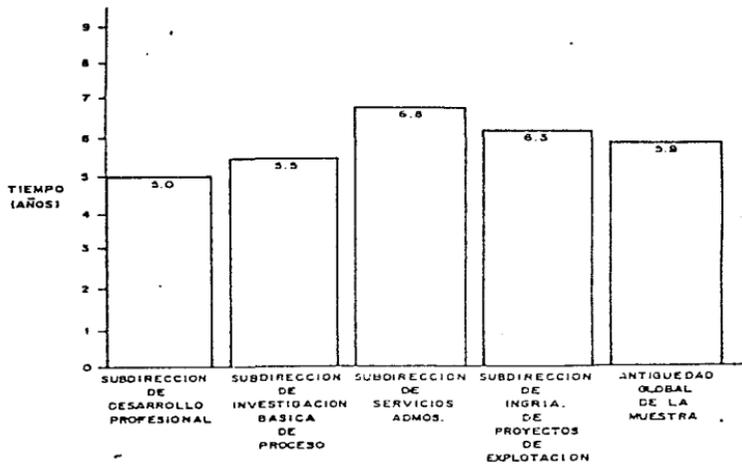
1 2 3
15
2
5

1. ADMON
2. SIPE
3. I&P

Actitud

- Muy favorable
- Favorable
- Desfavorable
- Muy desfavorable

PROMEDIO DE ANTIGUEDAD



Cuestionario de motivación e higiene.

- Fundamentado en la Teoría de Frederick Herzberg -

Análisis de ítemes:

Escala I: Sentido de terminación:

Los cuatro ítemes que conforman esta escala se comportan de manera consistente, todos presentan una buena discriminación. - La discriminación de un ítem es la habilidad que tiene este de separar sujetos con puntaje alto de los sujetos con puntaje bajo -.

Escala II: Retroalimentación / Feed Back:

Esta escala formada por seis ítemes se puede considerar como una escala de baja discriminación. Dos fueron los ítemes con discriminación baja:

Item No. 2... "...Puedo llevar un registro de mi rendimiento en el trabajo."

En este ítem, el 54% de los examinados estuvieron en completo acuerdo. Cuando se sabe que es muy raro que alguien lleve bitácora exacta de su trabajo, menos aún de su rendimiento, se concluye que este ítem no fué entendido.

Item No. 22... "...Cuando cometo errores o hago algo bien me percató inmediatamente."

Este ítem está mal construido porque las personas que contestan de acuerdo, es tanto para errores como para aciertos. El 84% de los examinados la contestó de forma positiva.

Escala III: Autonomía.

En esta Escala de cinco ítemes sólo uno de ellos tuvo baja discriminación:

Item No. 42... "...Dentro de ciertos límites yo organizo mi propio itinerario para hacer el trabajo."

La aseveración es muy ambigua; es difícil puntualizar cuáles son los ciertos límites.

Las siguientes Escalas todos sus ítemes discriminaron adecuadamente:

- Escala IV Pertenencia
- Escala V Responsabilidad
- Escala VI Reconocimiento
- Escala VII Trabajo interesante
- Escala IX Aprendizaje en el trabajo

En las Escalas restantes sólo se encontró un ítem de baja discriminación por Escala:

Escala X: Desarrollo.

Item No. 20... "...Puedo prever qué trabajo más ambicioso podría conseguir."

Este ítem es demasiado genérico, no se sabe a qué lugar se refiere, si al Instituto ó a otra empresa.

Escala XI: Políticas administrativas.

Item No. 57... "...Es molesto informar al Departamento Administrativo la fecha de salida ó reingreso de vacaciones."

La aseveración tiene que ver con el examinado en particular y no con su relación con el Instituto: Depende de su concepto de modestia.

Escala XII: Supervisión técnica.

Item No. 64... "...Los empleados temen señalar a sus jefes los errores que cometen."

Se sugiere que este ítem no discrimine adecuadamente debido a que no queda muy claro quién comete los errores si el jefe ó el empleado.

Escala XIII: Relaciones interpersonales.

Item No. 53... "...Se hace política negativa entre los grupos de trabajo de la Gerencia a la que pertenecen."

El concepto de política ya de por sí tiene una connotación negativa. También no discrimina debido a que se pregunta por una Gerencia en particular y no por Instituto en general.

Escala XIV: Condiciones de trabajo.

Item No. 66... "...La aglomeración de personal en la distribución de las oficinas afecta las actividades."

Este ítem también se relaciona con un área en particular y no con la Institución.

Cuestionario de motivación e higiene

- Fundamentado en la Teoría de Frederick Herzberg -

Validez:

Para la determinación de la validez se utilizó el análisis factorial para determinar el número mínimo de factores medidos por el Cuestionario de motivación e higiene y sus aportaciones a la variabilidad total.

El primer factor encontrado representa el factor general medido por el Cuestionario de motivación e higiene y explica el 34% de la varianza. Este factor incluye a todas las Escalas y sus cargas factoriales son las siguientes:

Escalas:	Carga factorial:
Escala I	.53
Escala II	.64
Escala III	.44
Escala IV	.45
Escala V	.60
Escala VI	.50
Escala VII	.73
Escala VIII	.66
Escala IX	.51
Escala X	.69
Escala XI	.62
Escala XII	.58
Escala XIII	.48
Escala XIV	.56
Escala XV	.58
Escala XVI	.65

Este factor puede ser identificado por sus dos cargas más altas que corresponden a las escalas de reconocimiento y desarrollo.

El segundo factor extraído incrementa al 44% la varianza explicada, y está formado por siete escalas que se pueden identificar como aquellas que representan las relaciones laborales. Sus cargas factoriales son las siguientes:

Escalas:	Factor:	Carga factorial:
Escala III	Autonomía	. 65
Escala V	Portenencia	. 29
Escala VI	Responsabilidad	. 59
Escala XI	Políticas administrativas	-. 36
Escala XIII	Relaciones interpersonales	-. 30
Escala XV	Seguridad en el trabajo	-. 53
Escala XVI	Sueldo	-. 30

Se observa que en este factor quedan polarizadas las escalas de motivación con las de higiene.

El tercer factor extraído eleva al 53% la varianza explicada y queda formado por cinco escalas que se pueden identificar como las relacionadas con los logros y las satisfacciones no monetarias en el trabajo.

Las cargas factoriales son:

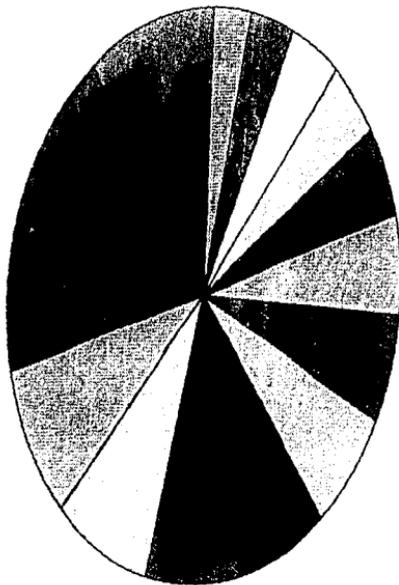
Escalas:	Factor:	Carga factorial:
Escala II	Retroalimentación	-. 36
Escala IV	Riesgo y desafío	. 51
Escala VIII	Trabajo interesante	. 40
Escala IX	Aprendizaje en el trabajo	. 61
Escala XIV	Condiciones del trabajo	. 37

En este factor se polarizan escalas de elementos externos - retroalimentación y condiciones de trabajo - con escalas de logro personal.

El cuarto factor está representado por una sola escala aislada y eleva la explicación de la varianza al 60%. La escala representativa de este factor es la escala I - sentido de terminación - y su carga factorial es de -.61

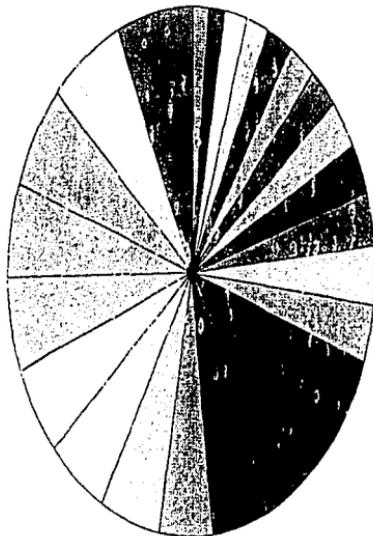
El quinto factor se representa por la escala XII - supervisión técnica - con una carga factorial de .47 Este factor eleva la explicación de la varianza al 66%.

SENTIDO DE TERMINACION



REACTIVO	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
PUNTAJE	01	00	01	00	03	02	03	04	09	20	25	35	38	39	43	37	19	00	60	00	00	00	00	00	00

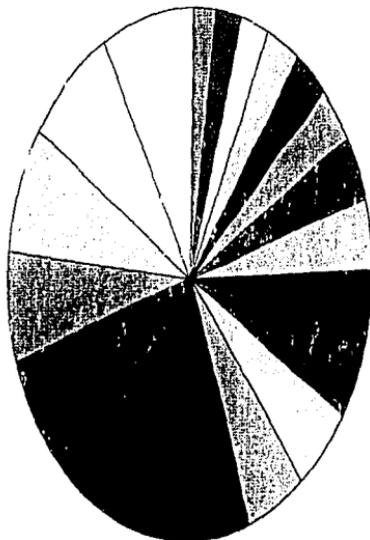
FEED-BACK



REACTIVO	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
PUNTAJE	00	00	00	00	01	01	00	00	01	02	07	11	11	17	15	21	33	33	39	30	18	18	08	11	

Sheet Chart 1

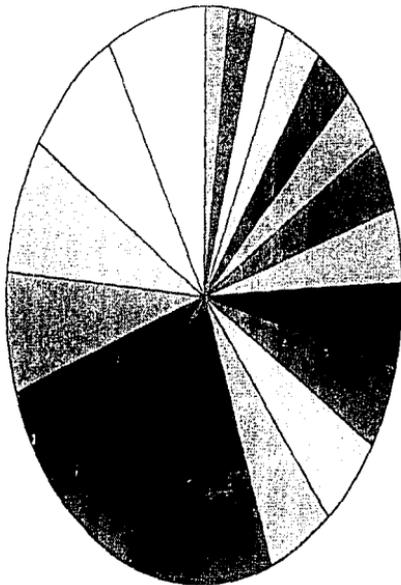
PERTENENCIA



REACTIVO [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10] [11] [12] [13] [14] [15] [16] [17] [18] [19] [20] [21] [22] [23] [24] [25]

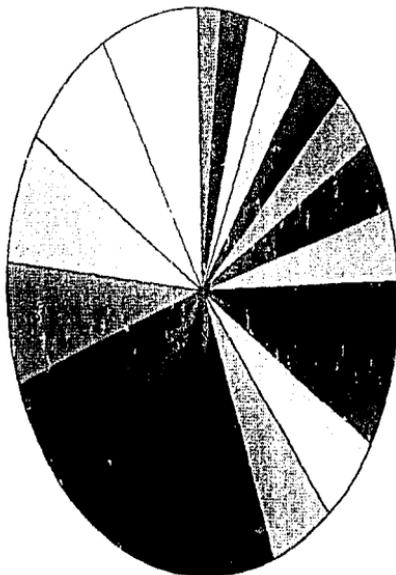
PUNTAJE 02 03 02 05 09 07 09 12 17 09 19 23 22 17 22 28 25 14 16 07 11 00 00 00

AUTONOMIA



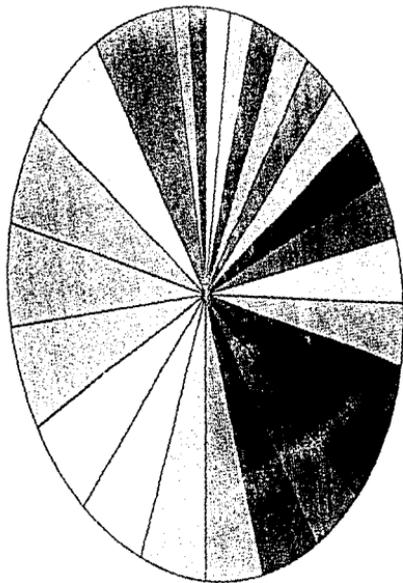
PUNTAJE	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
REACTIVO	01	00	01	01	05	03	09	07	15	10	24	18	21	23	21	21	27	29	14	17	12	00	00	00	00

RIESGO Y DESAFIO



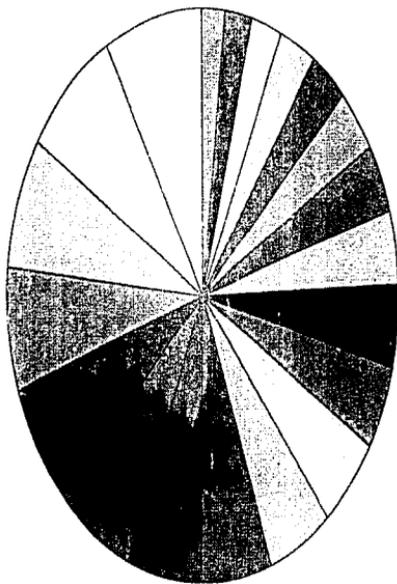
REACTIVO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
PUNTAJE	00	02	00	00	03	03	03	07	05	15	08	16	40	34	22	26	41	15	23	09	07	00	00	00	00	00

RESPONSABILIDAD



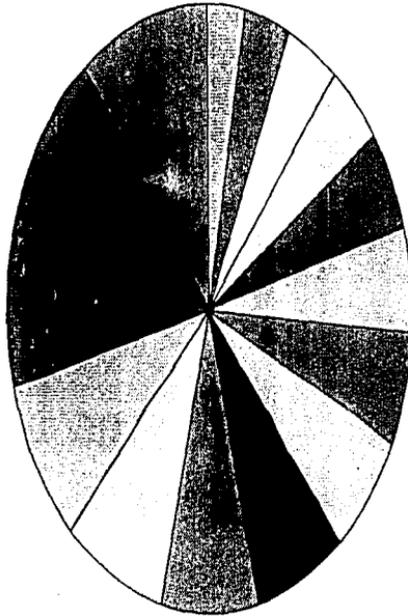
REACTIVO	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
PUNTAJE	00	00	00	00	03	02	01	03	04	07	05	10	15	14	09	23	27	22	31	21	21	26	16	08	

RECONOCIMIENTO



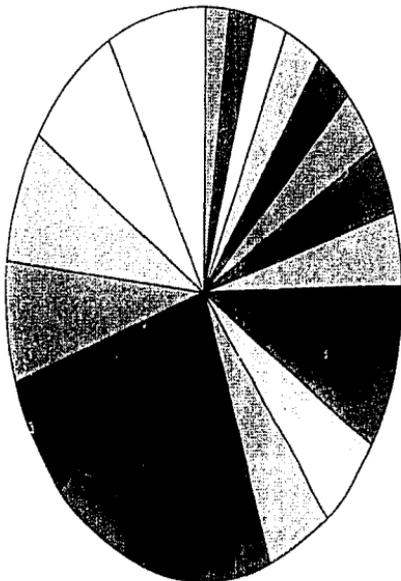
REACTIVO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
PUNTAJE	04	03	03	06	21	15	16	09	17	13	18	10	17	19	21	13	22	14	10	11	17	00	00	00	00

APRENDIZAJE EN EL TRABAJO



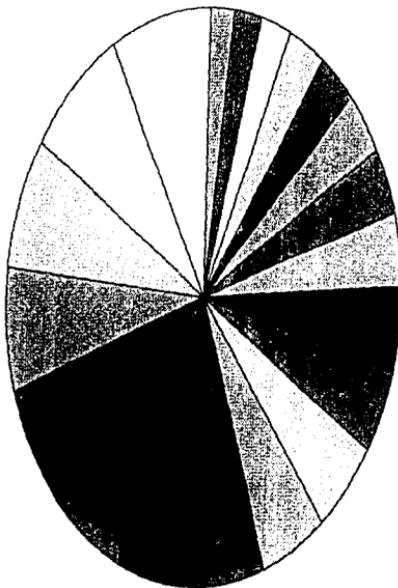
REACTIVO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
PUNTAJE	03	02	00	02	03	02	01	05	05	09	14	10	26	17	29	46	06	00	00	00	00	00	00	00	00	00

DESARROLLO



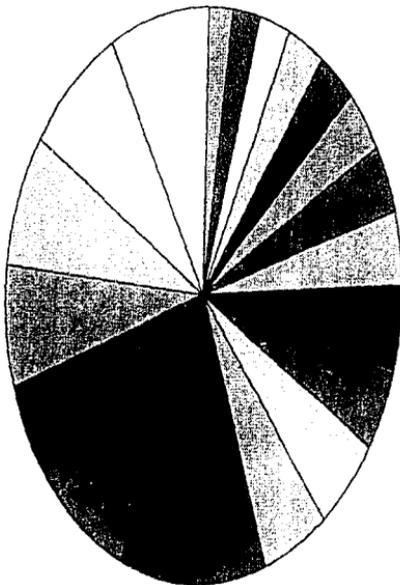
REACTIVO	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
PUNTAJE	00	00	03	03	05	03	03	02	15	17	16	16	16	22	32	22	31	27	20	17	24	07	16	00	00	00

POLITICAS ADMINISTRATIVAS



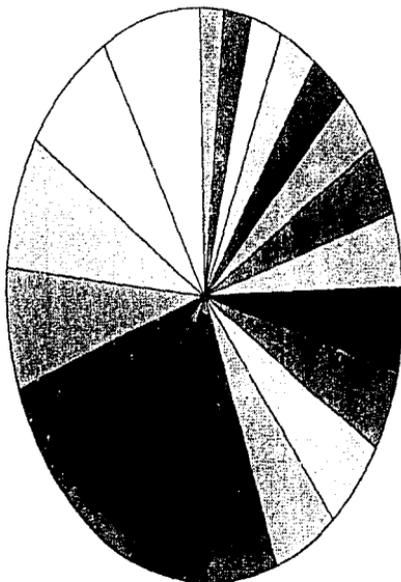
REACTIVO	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
PUNTAJE	09	04	10	10	30	17	14	20	25	23	16	15	11	14	11	13	03	00	00	05	00	00	00	00	00

SUPERVISION TECNICA



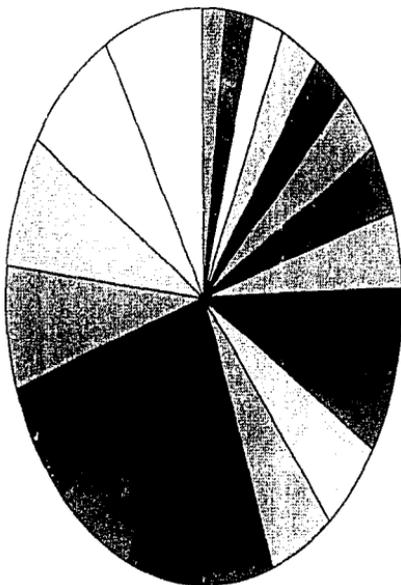
REACTIVO	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
PUNTAJE	00	00	00	03	04	02	04	08	10	10	21	30	32	23	39	17	37	16	10	09	04	00	00	00	00	00

RELACIONES INTERPERSONALES



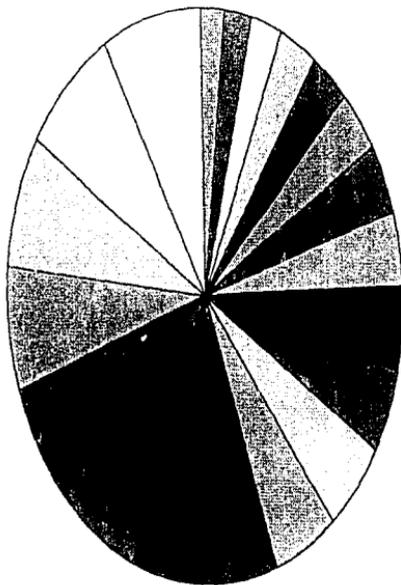
REACTIVO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
PUNTAJE	00	00	00	00	02	00	05	11	08	14	12	25	18	39	36	46	23	21	04	10	00	00	00	00	00

CONDICIONES DE TRABAJO



REACTIVO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
PUNTAJE	00	00	00	01	03	03	04	07	13	07	20	16	18	14	28	25	40	23	23	13	21	00	00	00	00

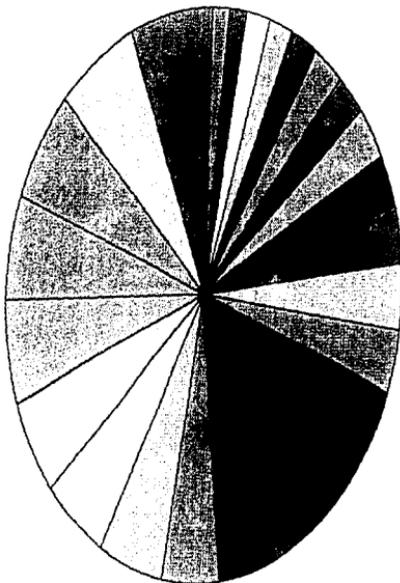
SEGURIDAD EN EL TRABAJO



REACTIVO 01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25

PUNTAJE 02 01 00 02 07 02 06 10 22 23 23 58 24 25 14 25 03 02 06 02 00 00 00

SALARIO



REACTIVO	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
PUNTAJE	04	05	07	09	30	09	22	29	12	24	31	16	19	13	11	12	00	06	04	02	04	00	01	00	01

CUENTAS COMPARADAS... 07

- 146 -

CUENTA + VARIACION DE LOS ÍTEMES DEL GRUPO SUPERIOR

1	12.49	12.49	1	20.45	20.45	1	20.45	20.45	1	20.45	20.45
2	12.49	12.49	2	17.12	17.12	2	17.12	17.12	2	17.12	17.12
3	12.49	12.49	3	20.75	20.75	3	17.25	17.25	3	17.25	17.25

CUENTA + VARIACION DE LOS ÍTEMES DEL GRUPO INFERIOR

1	12.49	12.49	1	20.59	20.59	1	15.42	15.42	1	15.42	15.42
2	12.49	12.49	2	17.19	17.19	2	15.31	15.31	2	15.31	15.31
3	12.49	12.49	3	15.41	15.41	3	14.18	14.18	3	14.18	14.18

A.L.R. 7 PAGA ITCN.....	1	7.425
A.L.R. 7 PAGA ITCN.....	2	11.824
A.L.R. 7 PAGA ITCN.....	3	10.208
A.L.R. 7 PAGA ITCN.....	4	10.750
A.L.R. 7 PAGA ITCN.....	5	11.251
A.L.R. 7 PAGA ITCN.....	6	7.272
A.L.R. 7 PAGA ITCN.....	7	10.442
A.L.R. 7 PAGA ITCN.....	8	11.174
A.L.R. 7 PAGA ITCN.....	9	7.468
A.L.R. 7 PAGA ITCN.....	10	12.249
A.L.R. 7 PAGA ITCN.....	11	12.142
A.L.R. 7 PAGA ITCN.....	12	7.443
A.L.R. 7 PAGA ITCN.....	13	8.116
A.L.R. 7 PAGA ITCN.....	14	7.325
A.L.R. 7 PAGA ITCN.....	15	8.176
A.L.R. 7 PAGA ITCN.....	16	12.283

CUENTAS COMPARADAS... 08

CUENTA + VARIACION DE LOS ÍTEMES DEL GRUPO SUPERIOR

1	12.49	12.49	1	20.22	20.22	1	17.46	17.46	1	17.46	17.46
2	12.49	12.49	2	16.75	16.75	2	12.72	12.72	2	12.72	12.72
3	12.49	12.49	3	22.73	22.73	3	15.18	15.18	3	15.18	15.18

CUENTA + VARIACION DE LOS ÍTEMES DEL GRUPO INFERIOR

1	12.49	12.49	1	15.33	15.33	1	16.76	16.76	1	17.24	17.24
2	12.49	12.49	2	11.26	11.26	2	16.21	16.21	2	15.79	15.79
3	12.49	12.49	3	17.21	17.21	3	14.98	14.98	3	12.68	12.68

A.L.R. 7 PAGA ITCN.....	1	7.425
A.L.R. 7 PAGA ITCN.....	2	10.429
A.L.R. 7 PAGA ITCN.....	3	3.471
A.L.R. 7 PAGA ITCN.....	4	3.016
A.L.R. 7 PAGA ITCN.....	5	8.292
A.L.R. 7 PAGA ITCN.....	6	7.215
A.L.R. 7 PAGA ITCN.....	7	12.245
A.L.R. 7 PAGA ITCN.....	8	9.974
A.L.R. 7 PAGA ITCN.....	9	8.223
A.L.R. 7 PAGA ITCN.....	10	12.249
A.L.R. 7 PAGA ITCN.....	11	10.242
A.L.R. 7 PAGA ITCN.....	12	8.840
A.L.R. 7 PAGA ITCN.....	13	7.471
A.L.R. 7 PAGA ITCN.....	14	8.343
A.L.R. 7 PAGA ITCN.....	15	8.283
A.L.R. 7 PAGA ITCN.....	16	8.477

- 147 -

LETOS COMPAGOS... 117

EDIA= 24.74
MARIANA= 1211.25
LPA DE COMPAGOS= 0.8652

- 147 -

Análisis de resultados:

Inventario de Valores de Hartman (H.V.I.)

En la gráfica tres se observa que la Subdirección de Desarrollo Profesional, Subdirección de Investigación Básica de Procesos, Subdirección de Servicios Administrativos, y la Subdirección de Ingeniería de Proyectos de Explotación presentan algunas dificultades para valorar el mundo que les rodea (DIF). Esta deficiencia se agudiza cuando el personal tiene que valorar aquellos aspectos concernientes a su propia individualidad, como serían los relacionados con el cuestionamiento de: "¿Quién soy yo?" y "¿Para qué estoy aquí?".

Cabe destacar que la Gerencia de Servicios Administrativos, la División de Conservación y la Subdirección de Proyectos de Explotación son los grupos que presentan menos dificultades para valorar el mundo externo. En contraste, éste último grupo presenta dificultades relacionadas con la autoestima. La División de Conservación es el grupo que presenta mayores habilidades para valorar su propia individualidad (logros, capacidades, limitaciones, etc.)

Las dificultades valorativas que presentan las Subdirecciones son fuente de estrés, mismo que da lugar a fuertes tensiones grupales, propiciando ésta situación que el medio ambiente laboral se le perciba como algo difícil de controlar.

Se puede observar que los grupos presentan problemas para valorar la individualidad de los demás y la propia (DIF). Estos aspectos, aunados a los problemas de autoestima que presentan los participantes, dificulta en forma especial el manejo de las relaciones humanas y el trabajo en equipo. Al establecerse relaciones interpersonales que adolecen frecuentemente de un componente afectivo, se decremantan en el ámbito laboral la posibilidad de generar un ambiente armónico y agradable.

En este caso, los grupos que presentan mayores dificultades en el trato personal y en el manejo de las relaciones humanas, son los correspondientes a la División de Conservación y a la Subdirección de Investigación Básica de Proceso; en estos grupos se presentan serios conflictos interpersonales.

En el otro extremo se encuentra la Subdirección de Proyectos de Explotación, en el cual se puede generar un tipo de relaciones humanas más positivas que las de otros grupos. De ahí que ésta Subdirección sea la que presenta menos conflictos interpersonales y mayores posibilidades de trabajo en equipo.

Uno de los aspectos comprendidos en el (DIM) es la capacidad para valorar los recursos materiales y físicos del ámbito laboral, así como a las actividades que se realizan en el mismo. En este sentido, el grupo que presenta la mejor valoración de su trabajo es el de la Subdirección de Proyectos de Explotación; y el grupo que presenta la valoración más baja es el de la Subdirección de Investigación Básica de Proceso.

El hecho de que los grupos muestren una buena capacidad para valorar su trabajo, no implica que el personal pueda definir y ubicar el papel que desempeña en el mismo. Esta incapacidad provoca cierto desconcierto e inseguridad, mismos que repercuten en un cierto grado de dependencia a la Institución; esto es, se espera que el I.M.P. asigne los roles correspondientes a cada persona, pero si el papel asignado no es el adecuado, se tiende a devaluar las decisiones de la Institución.

Cuando se presentan situaciones problemáticas de poca magnitud (INT), el personal presenta un buen manejo de ellas; no obstante, esta habilidad no es la misma para todas las Subdirecciones conflictivas. De hecho, la División de Conservación y la Subdirección de Investigación Básica de Proceso presentan muy pocas habilidades para plantear y solucionar problemas prácticos concernientes sobre todo a las relaciones interpersonales y a las problemáticas relativas a los componentes de la organización. Estos grupos tienden a devaluar los sentimientos, pensamientos, y actos de los demás, provocando así conflictos en la Institución, uno de los cuales es el rechazo hacia las normas de la organización.

A diferencia de los grupos anteriores, la Subdirección de Proyectos de Explotación y la Gerencia de Recursos Administrativos son los que cuentan con mayores habilidades para el manejo de situaciones conflictivas.

Lo anterior destaca en los grupos estudiados la capacidad en el manejo y solución de problemas relacionados con el ámbito laboral, siempre y cuando las situaciones no sean en extremo conflictivas, circunstancia ante la cual reaccionarían en forma poco racional. De hecho, el personal de la Subdirección de Investigación Básica de Proceso y la Gerencia de Servicios Administrativos, presentan serias deficiencias en el control de emociones cuando sus respectivas labores ó decisiones se ven frustradas.

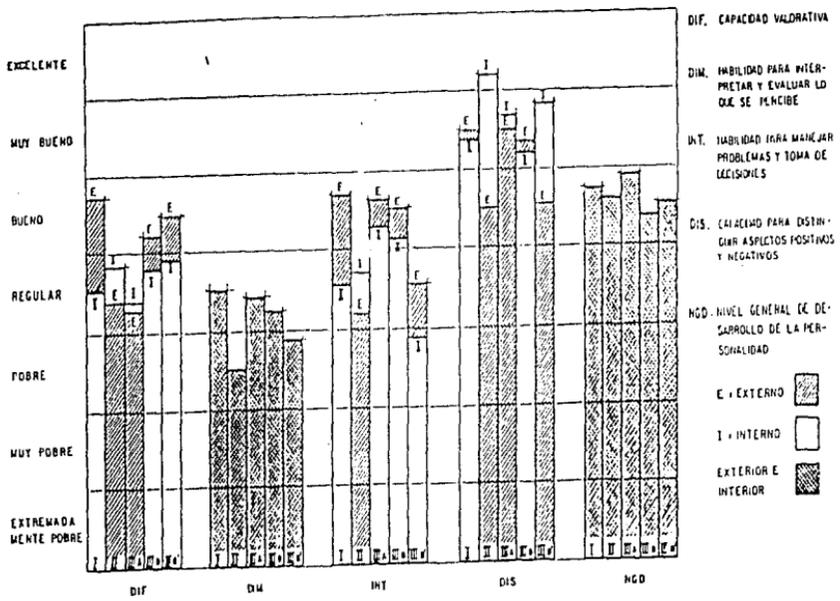
Los grupos que presentan la conflictiva más severa en cuanto a la solución de problemas personales son la División de Conservación y en menor grado, la Subdirección de Proyectos de Explotación, ya que tienden a reaccionar de manera impulsiva, pudiendo ocasionar esto que los problemas laborales se vean contaminados en gran parte por los personales.

Uno de los puntos fuertes de los trabajadores de las Subdirecciones es la capacidad para distinguir los aspectos positivos de los negativos con respecto a sí mismo y al mundo que los rodea.

Finalmente, se puede decir que el nivel de desarrollo general de la personalidad de los participantes de la investigación es normal o sea; que el nivel de conflictos en ellos permite desarrollar sus potencialidades tanto como personas así como integrantes de un equipo de trabajo.

TEST DE VALORES

RESULTADOS POR SUBDIRECCION



DIF. CAPACIDAD VALDRATIVA
 DM. HABILIDAD PARA INTERPRETAR Y EVALUAR LO QUE SE PENSICE
 INT. HABILIDAD PARA MANEJAR PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES
 DIS. CAPACIDAD PARA DISTINGUIR ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS
 NCD. NIVEL GENERAL DE DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD

E = EXTERNO
 I = INTERNO
 EXTERIOR E INTERIOR

- I. SUB. DE PROYECTOS DE EXPLOTACION
- II. SUB. DE INVESTIGACION BASICA
- III A. GER. DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS
- III B. GER. DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
- III B'. GER. DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS (DIVISION DE CONSERVACION)

151

Gráfica global: "Capacitación requerida"
Figura dos.

En esta gráfica de barras se muestra en el eje de las ordenadas dos escalas: Una expresada en porcentajes que van del 0 al 100 que representa el total de las personas incluidas en el estudio de Desarrollo de Carrera.

La gráfica muestra cuáles son los cursos de capacitación requerida en los trabajadores que conforman la población del estudio de Desarrollo de Carrera, encontrándose en primer término la necesidad de dar acceso a los trabajadores a cursos de computación básica (40.93%), principalmente:

- Microinformática administrativa;
- Paquetes y lenguajes computacionales;
- Sistemas informáticos.

Posteriormente, con un 35.90% se encuentra la necesidad de cursos de relaciones humanas que ayudarán a mejorar el desempeño de los trabajadores, entre estos:

- Técnicas para hablar en público;
- Trato al público;
- Manejo de grupos y conflictos;
- Técnicas didácticas y de instrucción;
- Manejo del estrés;
- Liderazgo;
- Motivación laboral.

Respecto al área administrativa, el 25.50% precisa de los siguientes cursos:

- | | |
|--------------------------------|------------------------------|
| - Administración de proyectos; | - Organización de eventos |
| - Administración pública; | culturales; |
| - Técnicas administrativas; | - Administración de recursos |
| - Promoción de servicios; | humanos. |

Referente a la redacción, el 20.80% de la población solicita la instrucción de cursos tales como :

- Guión y estilo literario;
- Excelencia secretarial;
- Redacción periodística y gramática;
- Taquigrafía;
- Ortografía.

Sobre la adquisición del idioma inglés, al 17.49% de la población, le es imprescindible aprender el idioma para el mejor desempeño de sus labores.

Tocante a la calidad total, el 10.40%, menciona la necesidad de adquirir:

- Fundamentos;
- Herramientas;
- Estrategias.

Todo ello para su implantación dentro del I.M.P.

Desglose de la capacitación requerida:

Computación básica:

- Microinformática administrativa;
- Informática / paquetería;
- Lenguajes;
- Sistemas informáticos y computacionales.

Relaciones humanas:

- Técnicas para hablar en público;
- Trato al público;
- Manejo de conflictos;
- Manejo de grupos;
- Técnicas didácticas;
- Técnicas de instrucción;
- Manejo de estrés;
- Liderazgo;
- Motivación laboral.

Administración:

- Administración de proyectos;
- Administración pública;
- Técnicas administrativas;
- Promoción de servicios;
- Administración de recursos humanos;
- Promoción y organización de eventos culturales.

Redacción.

- Guión y estilo literario;
- Excelencia secretarial;
- Taquigrafía;
- Ortografía;
- Redacción periodística y gramática;
- Redacción en general.

Idiomas:

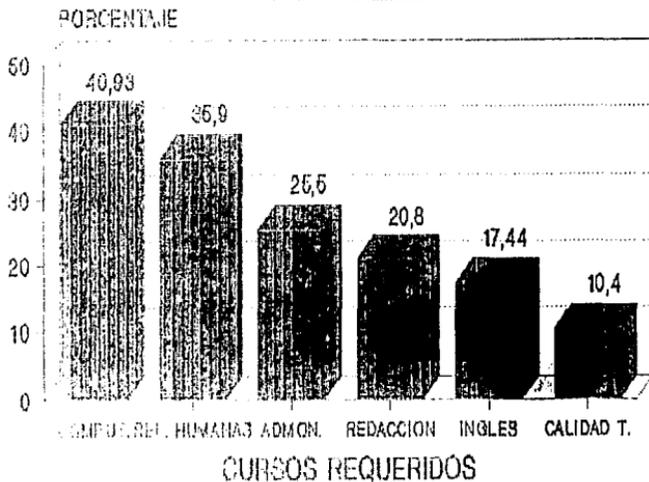
- Inglés;

Calidad total:

- Fundamentos;
- Herramientas;
- Estrategias para su implementación.

GRAFICA GLOBAL CAPACITACION REQUERIDA

Figura dos



**Gráfica global: "Incentivos".
Figura tres.**

Se elaboró una gráfica de barras para indicar cuáles son los diferentes incentivos que desean estas personas. Las afirmaciones se estructuraron considerando los conceptos expresados mediante sus respuestas a los cuestionarios aplicados para el Desarrollo de Carrera. La escala final quedó integrada por cinco factores que agrupan el total de las afirmaciones expresadas, encontrándose lo siguiente:

El primer factor denominado desarrollarse profesionalmente, agrupa las afirmaciones del 42.28% de la población:

- Asignar mayores responsabilidades;
- Acceso a oportunidades para elevar su nivel académico;
- Coordinar proyectos del Departamento.

El segundo factor designado con el rubro de capacitación menciona la necesidad de tener facilidades en el acceso por parte del personal para que sea capacitado mediante cursos internos; esto es representado por un 39.26% de la muestra.

En el tercer factor se demanda un ambiente de trabajo agradable, requerido por el 36.91% de los trabajadores para su mejor desempeño laboral, entre estos se señala:

- Necesidad de apoyo y mayor comunicación; con sus superiores;
- Mayor variedad en las actividades desempeñadas;
- Proporcionar oportunamente materiales y medios para el desempeño de sus labores;
- Establecimiento de buenas relaciones humanas.

El factor ascender jerárquicamente indica el deseo por parte de los trabajadores de que se evalúen adecuadamente sus actividades desempeñadas y sean tomadas en cuenta para su ascenso. Esto es representado por el 24.16% de los trabajadores.

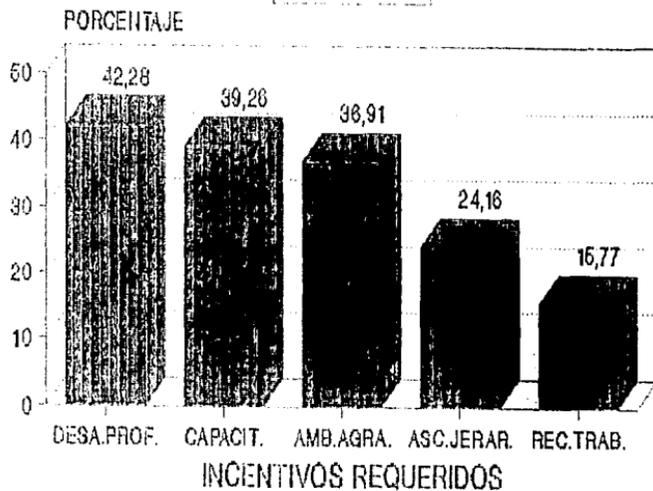
El último factor denominado reconocimiento en su trabajo, está representado por el 15.77% y define lo siguiente:

- La acción y el efecto de ser tomados en cuenta;
- Reconocimiento y apoyo de sus superiores;
- Reconocimiento de su actividad laboral;
- Ser contratado.

Todo lo anterior en apoyo para el excelente rendimiento laboral.

GRAFICA GLOBAL INCENTIVOS

Figura tres.



Desglose de cada factor que desean las personas investigadas como incentivos:

Desarrollarse profesionalmente:

- Asignar mayores responsabilidades;
- Oportunidades para elevar su nivel académico;
- Coordinar proyectos del Departamento.

Oportunidad de capacitarse:

Ambiente de trabajo agradable:

- Apoyo y mayor comunicación con sus superiores;
- Variedad de las actividades;
- Proporcionar oportunamente materiales y medios para el desempeño de su trabajo;
- Establecimiento de buenas relaciones humanas.

Ascender jerárquicamente:

Reconocimiento de su trabajo:

- Ser tomados en cuenta;
- Reconocimiento y apoyo de sus superiores;
- Reconocer su actividad laboral;
- Ser contratado.

Gráfica global: "Medio laboral"
Figura cuatro.

De los resultados descritos en la figura tres se derivan algunas consideraciones del total de la población investigada, el 84.56% manifiesta tener una formación académica acorde al puesto, lo cual es sumamente representativo, ya que en base a esto, se podrán tomar las medidas necesarias para equilibrar la remuneración acorde al puesto, ya que únicamente el 52.34% se muestra conforme con lo que percibe, y respecto al medio ambiente adecuado hay que mejorar las condiciones, ya que solamente el 37.24% está conforme con su situación.

Desglose de las categorías sobre el medio laboral:

Formación académica:

- La formación académica está conforme al puesto.

Remuneración acorde al puesto:

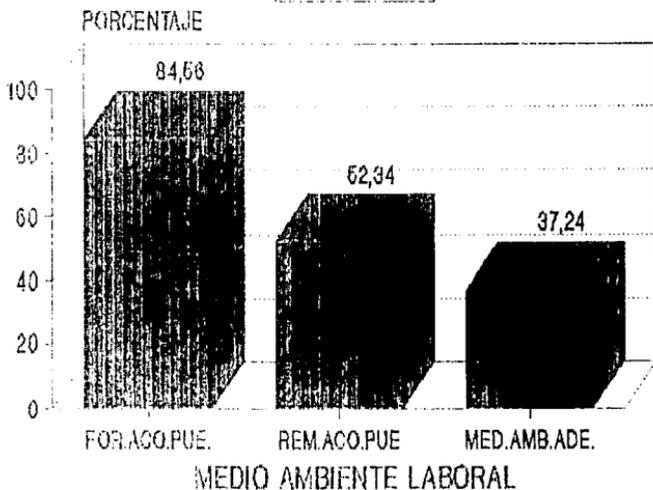
- El nivel económico adecuado al puesto.

Medio ambiente adecuado:

- Correcta planeación del trabajo;
- Motivación constante por parte de los jefes;
- Actitud profesional;
- Buena comunicación con los superiores;
- Compañerismo.

GRAFICA GLOBAL MEDIO LABORAL

Figura cuatro.



Capítulo Cuatro:

Propuesta: Aplicación del Modelo de Desarrollo de Carrera en el I.M.P.

El presente modelo de desarrollo de carrera pretende responder tanto a las necesidades organizacionales como a los requerimientos del recurso humano detectados en la presente investigación con el fin de lograr un óptimo desarrollo del personal y que repercuta en mayores niveles de productividad, creatividad y efectividad para la organización así como satisfacción en el trabajo para el individuo.

El modelo de desarrollo de carrera contempla dos momentos:

Fase uno: En donde las actividades del I.M.P. se dividen en tres grandes áreas:

- * Investigación:
- * Administración:
- * Operación.

Con la intención de diversificar caminos de desarrollo dentro de las propias áreas del conocimiento que se requieren en las funciones del I.M.P., evitando así ubicar especialistas como administradores, dado que en la actualidad es el único camino de ascenso estructuralmente definido.

Esta división permite a su vez un reclutamiento tanto interno como externo acorde a estas necesidades funcionales ya definidas.

Al instrumentar el modelo de desarrollo de carrera, la selección inicial será primordialmente interna, y cada trabajador deberá quedar en un puesto que estará previamente definido conforme a los procedimientos descritos posteriormente en el primer sistema.

Fase dos: Consta de tres sistemas independientes que interactúan entre sí:

- * Sistema integral de desarrollo profesional;
- * Sistema de compensación por resultados en el trabajo;
- * Sistema de motivación para la permanencia del trabajador.

A través de estos sistemas se pretende implantar un plan de desarrollo de carrera que dé solución a los problemas más significativos detectados en la presente investigación.

I. Sistema integral de desarrollo profesional.

Este primer sistema tiene como objetivo el cimentar una estructura organizacional que permita diferentes áreas de crecimiento tanto desde el punto de vista salarial como de crecimiento personal a través del enriquecimiento del trabajo.

Para instrumentar el sistema se requiere de una revisión de las actividades que actualmente se realizan, principalmente en las áreas que dependen de los diferentes Departamentos, ya que se encontró que los investigadores sabían describir sus actividades pero no dar nombre al conjunto de ellas, y en la mayoría de los casos, no podían vincular su trabajo con los objetivos departamentales, ni con los de la División y la Gerencia; hecho que trae como consecuencia poca identificación con el trabajo que está realizando, y por ende, con el I.M.P.; por otra parte, la sensación del trabajador es que si su trabajo no es lo suficientemente importante, en cualquier momento puede desaparecer. De igual manera esta circunstancia no le permite sentir la satisfacción de un trabajo interesante terminado, es decir, de logro.

Todo esto nos indica que es urgente incluir en forma interna todos y cada uno de los puestos existentes en la actualidad con el fin de lograr una administración del recurso humano más efectiva.

Por lo consiguiente el sistema integral de desarrollo profesional propuesto requiere de:

a. Perfiles de puesto:

Donde claramente se adviertan las diferencias entre cada uno de ellos; principalmente en lo que se refiere a conocimientos, responsabilidades, experiencias y habilidades, que son los cuatro conceptos que servirán para ponderar cada puesto y poder así definir las diferencias de niveles entre ellos.

Así se estará en condiciones de realizar un manual de organización donde además de objetivos, políticas y funciones, se obtenga un catálogo de

los puestos existentes en el I.M.P. que sirva para el reclutamiento y selección de personal, así como para elaborar un programa de capacitación que responda a las necesidades institucionales.

b. Perfil de la persona que desempeña el puesto:

Tendrá que ser acorde a las necesidades de éste; es decir, sus conocimientos, responsabilidades, experiencias y habilidades tendrán que responder a las necesidades requeridas por el perfil de su puesto. Cuando esto no suceda, se le dará la capacitación necesaria para que cubra dichos requerimientos.

De igual manera, cada trabajador a través del catálogo de puestos podrá saber cuáles son sus necesidades de capacitación si desea subir de nivel.

c. Programas integrales de capacitación:

Al tener los puestos bien definidos y poder compararlos con los perfiles de los trabajadores, permitirá realizar programas integrales de capacitación, e inclusive a largo plazo permitirá realizar programas prospectivos de capacitación que permita contar con personal preparado para las demandas futuras de la Institución y terminar así con la problemática actual de una capacitación carente, con cursos desvinculados en donde generalmente se actúa en forma a posteriori de los problemas.

d. Desarrollo integral de la persona:

En lo que se refiere a capacitación este sistema prevee actividades complementarias para el desarrollo integral de la persona como son eventos culturales, recreativos, cursos de integración familiar para adolescentes, padres de familia, etc.; es decir, facilitar al trabajador un crecimiento armónico que le permita hacer un verdadero plan de vida y carrera dentro del I.M.P.

Otra de las ventajas que proporciona el contar con los perfiles de puesto es que permite crear sistemas de evaluación del desempeño, dado que se tendrán los parámetros de las tareas a realizar y el trabajador podrá ser evaluado en función del cumplimiento de las actividades descritas en su puesto y de las metas establecidas para el cumplimiento de los objetivos.

Los resultados muestran que actualmente no existe un sistema de evaluación que pueda retroalimentar la actuación de cada trabajador ya que no existen parámetros de medición que le indiquen cuáles son los conocimientos que se le solicitan, qué experiencia requiere, cuáles son sus responsabilidades y qué habilidades necesitan tener para cumplir satisfactoriamente con su puesto.

Conviene hacer notar que el contar con un sistema de evaluación lleva implícito un "¿para qué?", que hoy en día no tendría respuesta; es por ello que proponemos planificar un desarrollo de carrera que responda tanto a necesidades del trabajador de tener diferentes caminos por recorrer, como a las necesidades de la Institución de tener parámetros objetivos, para otorgar los ascensos con la mayor objetividad.

DIAGRAMA DEL MODELO

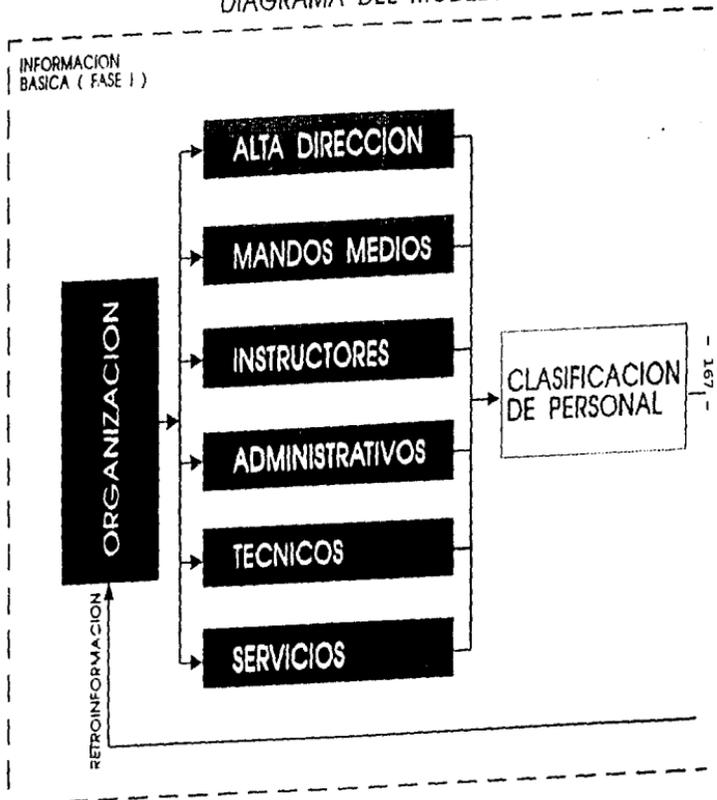


FIGURA I

II. Sistema de compensación por resultados extraordinarios en el trabajo

Una vez definidos los puestos y las personas ubicadas en el lugar que les permita iniciar un desarrollo de carrera dentro del I.M.P. a través de las evaluaciones por méritos y cumplimientos de metas, se procederá a instrumentar el segundo sistema de compensación por resultados extraordinarios.

Cuando un trabajador ó un equipo de trabajo sobresale del conjunto de trabajadores que están cumpliendo con su compromiso de eficacia y eficiencia, se hace merecedor a concursar en el grupo denominado de los sobresalientes.

Para esta nueva evaluación se propone la creación de un cuerpo colegiado integrado por aquellas personas reconocidas por su capacidad moral y por sus conocimientos en las grandes áreas de actividades definidas - investigadores, administrativos y operativos -.

Aquellos trabajadores que en sus evaluaciones de desempeño y cumplimiento de metas se les considere que han realizado su trabajo y que se le pueda calificar de extraordinario, serán enviados al cuerpo colegiado, donde todos los participantes tendrán las mismas oportunidades de ser elegidos para obtener dicha compensación por esos resultados extraordinarios en el trabajo.

El monto de esta compensación dependerá del presupuesto asignado previamente, se considera que a mayor productividad mayores recursos, aunque se puede prever que posiblemente en algunas ocasiones el presupuesto sea bajo y, por consiguiente, pocos los premiados y/o montos bajos.

La periodicidad será anual; es decir, la compensación se otorgará durante todo un año hasta nuevas evaluaciones, donde inclusive los premiados tendrán nuevas oportunidades si los resultados de sus trabajos ameritan nuevamente el calificativo de extraordinario.

Se propone una premiación en forma exponencial, donde queden bien diferenciadas tres categorías: bien, muy bien y excelente, con el objetivo de que un trabajador con un nivel menor pueda lograr percepciones iguales o inclusive mayores a un nivel más alto dependiendo de los resultados logrados con su trabajo.

Al contar con un sistema como el que aquí se expone, se lograría que el personal procurara proyectos de excelencia, ya que cada trabajo representaría un reto a superar, desarrollando así su potencial creativo, respondiendo a las necesidades básicas de todo individuo para su autorrealización en el trabajo, condición que se hace indispensable en esta época de cambios estructurales donde los trabajadores requieren además de satisfacer necesidades económicas, desarrollarse y crecer como persona, hecho que las organizaciones modernas concientes del papel que desempeñan en estos cambios de estructuras consideran en sus programas de planeación y desarrollo del recurso humano.

DIAGRAMA DEL MODELO

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO
(FASE II)

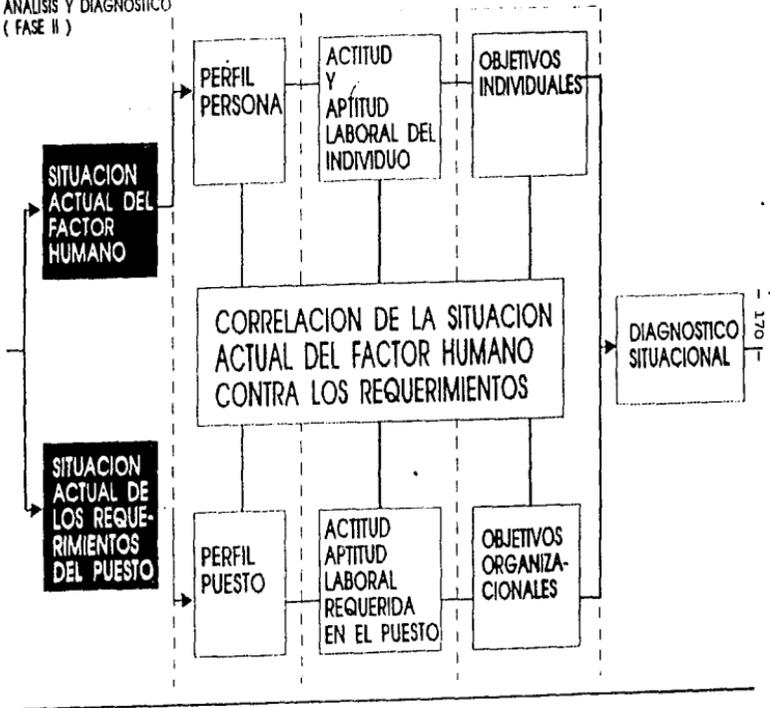


FIGURA II

III. Sistemas de incentivos para la permanencia en el trabajo.

El sistema tiene como objetivo prolongar la permanencia de los trabajadores en el I.M.P., dicha finalidad se verá fortalecida de manera indirecta por las medidas contempladas en el sistema integral de desarrollo profesional y en el sistema de compensación por resultados en el trabajo.

El primero coadyuvará proporcionando al trabajador y a la Institución una estructura clara que defina los objetivos y las funciones propias de cada puesto, lo cual permitirá el crecimiento personal y profesional dentro de la Institución, fortaleciendo así la permanencia de los trabajadores, quienes concederán mayor importancia a su estancia Institucional al considerar que ésta les permite continuar su propio desarrollo.

El segundo contribuirá estimulando el desempeño eficiente de los trabajadores del I.M.P.: lo anterior permitirá a los mismos el identificarse cada vez más con su labor y, por ende, motivarse a realizar su trabajo con entrega y constancia. Un trabajador que se ha identificado con su labor, tenderá a permanecer en el I.M.P. por más tiempo que un trabajador desmotivado y con poco interés en las tareas realizadas.

Ahora bien la influencia de los dos sistemas antes planteados es necesaria pero no suficiente en el fortalecimiento de la permanencia Institucional. De ahí la importancia de implantar un sistema enfocado específicamente a incrementar el promedio de antigüedad de los trabajadores del I.M.P. Dicho sistema consistirá en otorgar una prima por antigüedad que estará en función de los años que el trabajador ha laborado en la Institución y del nivel alcanzado por este.

Se propone establecer seis intervalos de seis años cada uno. A cada intervalo se le asignará una determinada cantidad de puntos, misma que se incrementará conforme aumente el número de años laborales.

Los niveles estarán divididos en tres bloques de menor a mayor, otorgándole un puntaje específico a cada bloque, el cual incrementará proporcionalmente conforme se aumente de nivel.

La cantidad de puntos asignados por los años laborados multiplicada por la cantidad de puntos asignados a cada nivel, dará como resultado la puntuación final, misma que tendrá su equivalente económico. Es decir: La prima por antigüedad será función tanto del número de años laborados - permanencia -, como del nivel alcanzado.

DIAGRAMA DEL MODELO

ESTRATEGIAS DE ACCION (FASE III)

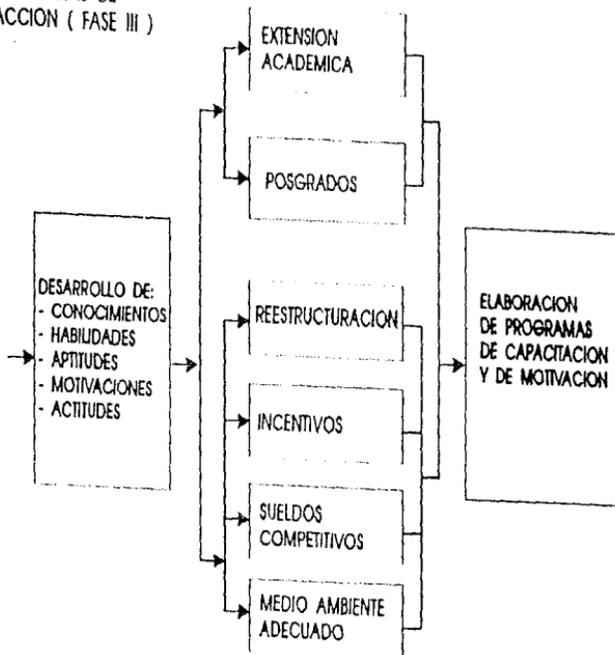


FIGURA III

DIAGRAMA DEL MODELO

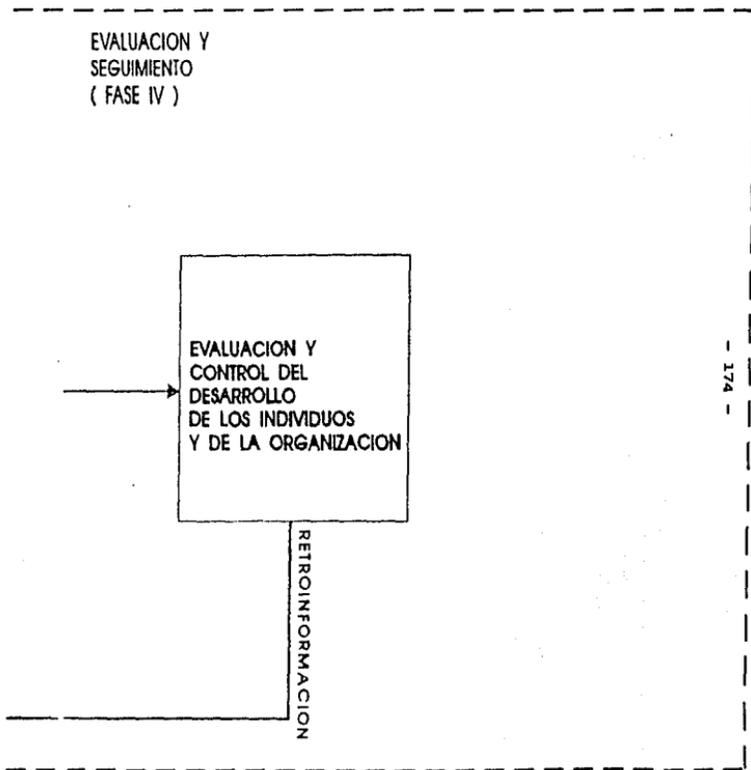


FIGURA IV

Conclusiones:

Como se puede observar en los datos proporcionados tanto por el Cuestionario de motivación e higiene como por el Inventario de valores de Hartman -HVI-, el personal que conforma la Subdirección de Desarrollo Profesional presentan dificultades para establecer relaciones interpersonales adecuadas, así como también se presentó una baja capacidad valorativa, misma que dificulta la estimación precisa de los pensamientos y sentimientos de los demás, y por ende trastorna la posibilidad del trabajo en equipo.

De hecho todos los grupos estudiados consideran que su trabajo les ofrece la posibilidad de aprender nuevas habilidades, conocimientos, etc., y de igual manera, la Subdirección de Investigación Básica de Proceso y la Subdirección de Servicios Administrativos consideran que cuentan con las condiciones laborales básicas que les permiten desarrollar su trabajo adecuadamente.

Ahora bien: Es importante aclarar que un individuo puede considerar como poco interesante su trabajo, y paralelamente experimentar la sensación de aprender de su actividad laboral. Esto puede ser posible ya que si el trabajo le demanda al individuo aprender nuevos elementos para desempeñar sus actividades, pero no le proporcionan las condiciones suficientes para que éste perciba su trabajo como atractivo, se presenta entonces un desinterés laboral acompañado de un cierto grado de aprendizaje.

Es indudable que el personal que colaboró en la presente investigación se encuentra en un nivel de motivación bajo, indicando esto que no se encuentran francamente satisfechos o insatisfechos en su desempeño, características mostradas por el Cuestionario de motivación e higiene, en donde la mayor parte de los puntajes se ubican por debajo de 50.

Esta motivación baja trae como consecuencia el rechazo hacia las disposiciones institucionales, no una franca actitud negativa, lo cual se observa en los puntajes inferiores obtenidos en los factores higiénicos del Cuestionario de motivación e higiene anteriormente mencionado.

El bajo nivel motivacional detectado en la presente investigación no depende exclusivamente del recurso humano con el que cuenta el I.M.P., sino también de las condiciones laborales, reconocimiento y oportunidades de crecimiento personal que brinda la Institución. De ahí el trascendental compromiso que tiene tanto la organización como el individuo para lograr el desarrollo de éste último y, consecuentemente, lograr un alto índice de productividad.

La capacidad valorativa general de la muestra es buena en lo concerniente a la estimación del mundo exterior: esto es, en términos promedio, podemos decir que la muestra cuenta con una capacidad suficiente para valorar en su justa proporción los diferentes aspectos del ambiente que le rodea. Empero, lo anterior no implica que el personal cuente con una capacidad valorativa excelente; por ésta razón, presentará matizadas en diferentes formas algunas deficiencias que en un momento dado pueden ser un tanto problemáticas.

La primera de éstas deficiencias es la capacidad para valorar los aspectos personales ó internos, la cual es muy baja con respecto a la capacidad para valorar el mundo externo.

En este caso, el 69% de las personas muestran serios problemas para valorar algunos aspectos relevantes en su mundo interno como serían la percepción del rol que juega en el mundo, y la autodisciplina.

No obstante lo anterior, la muestra presenta una buena capacidad para valorar su propia individualidad y la de los demás. La muestra tiende a valorar adecuadamente tanto los sentimientos y pensamientos de los demás como los propios, la posibilidad de compenetrarse con los demás y entenderlos propicia un ambiente más o menos armónico; sin embargo, no todos los participantes presentan las habilidades suficientes para mantener lazos amistosos. De ahí que las relaciones interpersonales no sean tan satisfactorias como podrían ser.

En mejores condiciones se encuentra la capacidad para valorar los recursos materiales del ámbito laboral. De hecho, la mayor parte del personal presenta una alta valoración de los recursos materiales y físicos.

El hecho de que las Gerencias muestren una buena capacidad para valorar su trabajo, no implica que el personal pueda definir y ubicar el papel que desempeña en el mismo. El no poder ubicar su rol, provoca cierto desconcierto e inseguridad, mismas que repercuten en un cierto grado de dependencia a la Institución.

Esto es: Se espera que el I.M.P. asigne los roles correspondientes a cada persona conforme a su puesto; empero, dado que no se tiene esclarecido si el papel asignado es el adecuado o no, se tiende a devaluar las decisiones de la Institución. Por lo anterior, se presenta una gran dificultad para valorar y aceptar las normas establecidas por el I.M.P. Esto se refleja en el hecho de que el 53% de las personas muestran rechazo hacia las reglas instituidas por la organización.

Las personas de esta muestra presentan problemas para delimitar sus propias normas internas, por lo que la autodisciplina puede no ser muy eficaz en éstos individuos.

En lo anterior se puede percibir un gran desequilibrio en cuanto a que la capacidad para percibir la individualidad de los demás es inferior a la capacidad para valorar el trabajo. Esta a su vez es en gran medida mejor que la capacidad para valorar la organización.

Pese a que la muestra presenta algunas deficiencias para percibir la individualidad de los demás, se muestra una gran potencialidad para hacer más provechosas y estables las relaciones entre los compañeros, lo que generará un ambiente más confortable y, sobre todo, armónico.

Las dificultades que presenta el personal para definir el papel que juega en el trabajo y en el mundo, puede ser ocasionado en gran medida por la tendencia que presenta el personal a devaluar su propia individualidad.

En general, la muestra tiene buena capacidad para afrontar y manejar problemas en situaciones normales. Es importante destacar que ésta capacidad se disminuye severamente cuando se trata de problemas concernientes a sí mismos.

En situaciones bastante conflictivas, es probable que el personal reaccione de manera poco racional, dejándose dominar por las emociones. De hecho el 31% del personal presenta deficiencias en el control de emociones cuando el medio externo le presenta dificultades.

Aproximadamente el 68% de la muestra presentan problemas psicológicos así como serias dificultades para hacer frente a los problemas personales. De ahí que en términos promedio el personal tienda a reaccionar emocionalmente a los problemas, culpando de sus conflictos principalmente a la Institución. Por lo anterior, la capacidad para concentrarse en situaciones problemáticas no es muy buena.

La muestra puede establecer de manera regular relaciones interpersonales dado que puede reconocer con cierta facilidad la individualidad de los demás.

Mejor aún es el manejo de habilidades para plantear, incluso resolver problemas prácticos concernientes al trabajo. Esta es una de las capacidades que fortalece a la muestra.

La muestra presenta una capacidad para manejar problemas intelectuales, regular y estructurar su entorno, y planear cualquier tipo de acción.

Otro de los puntos fuertes de la muestra es su capacidad para distinguir los aspectos positivos de los negativos y valorarlos como tales. Siendo así, el personal puede distinguir los aspectos positivos y negativos del mundo que les rodea, del trabajo, personas, etc. Esta capacidad posibilita al personal en aceptar y valorar en su justa dimensión los reconocimientos provenientes del exterior. De igual manera, cabe la posibilidad de que los individuos valoren acertadamente los aspectos positivos y negativos de sí mismos.

El reconocimiento y la valoración de las cualidades y deficiencias propias nos habla de un potencial de crecimiento.

Para conformar un Plan Maestro de Desarrollo de Carrera en el I.M.P., ante todo, se debe partir de una identificación de la situación actual de los programas educativos que tienen que ver con el desarrollo humano y de la organización; posteriormente, debemos proponer alternativas concretas al respecto.

Es por ello que de las alternativas más importantes que consideramos convenientes para el Desarrollo de Carrera son:

1. Instrumentar diversos programas de capacitación, actualización y formación académica, con el fin de coadyuvar al desarrollo de carrera.
2. Integrar los programas académicos que existen en la Subdirección de Desarrollo Profesional para planificar y efectuar el Desarrollo de Carrera de los trabajadores.
3. Integrar y vincular los programas educativos de la Subdirección de Desarrollo Profesional, con el sistema de recursos humanos del Instituto, para que sea efectivo y se consolide el Desarrollo de Carrera.
4. Empezar acciones específicas a corto y mediano plazo en cada uno de los programas que integran el Desarrollo de Carrera.

Todo esto permite visualizar que el Desarrollo de Carrera es un sistema que favorece:

- El desarrollo armónico de los trabajadores y la Institución;
- Evita esfuerzos aislados;
- Se logra una concepción moderna de la capacitación y el desarrollo profesional;
- Permite contar con personal altamente calificado;
- Es un incentivo para los trabajadores, lo cual redundará en una mayor calidad y productividad en el trabajo.

La organización y el individuo deben asumir una postura proactiva y no reactiva en relación con la planeación y administración de carrera.

Se sabe que tanto la organización como los individuos son sistemas dinámicos en evolución cuyas necesidades se modifican ante los cambios en el ambiente así como en los factores internos, lo que nos indica que no puede lograrse efectividad organizacional ni satisfacción individual a menos que exista una buena planeación entre lo que la organización necesita y lo que los individuos que pasan sus vidas de trabajo en esas organizaciones requieren.

La importancia de la presente investigación estriba en contar con una visión amplia de las necesidades mutuas, es decir, organizacionales e individuales que nos indiquen cómo pueden mejorarse los sistemas de planeación y desarrollo de los recursos humanos.

Se deben fortalecer las actividades destinadas en aumentar la autopercepción organizacional, y contar con una planeación estratégica que se enlace con la planeación del puesto o rol.

De igual manera, se requiere de actividades destinadas en aumentar la participación de los empleados en la planeación y desarrollo de carrera, e informarle de manera amplia la dinámica de la carrera en la organización con la intención de que ellos se responsabilicen de su parte.

El desarrollo de carrera lo entendemos como un instrumento cuya mística es que las personas crezcan junto a la organización, y no a pesar en contra ó al lado de ella. El crecimiento de una organización es un fenómeno plurilateral que incluye necesariamente el crecimiento armónico y sinérgico de cada uno de sus miembros. Tomando en cuenta lo anterior, y conociendo la actitud que presenta el personal del I.M.P., es inminente iniciar cambios que repercutan positivamente en el funcionamiento de la Institución.

En el proceso de ingreso a la organización, se contemplará la inducción al programa de desarrollo de carrera, el cual considera:

1. Sistema integral de desarrollo profesional, conformado por:

i. Una detección de necesidades de capacitación, y la consiguiente implementación del respectivo programa de capacitación.

ii. Una programación para el crecimiento personal, en donde se contemplarán las necesidades y motivaciones individuales del personal.

2. Sistema de evaluación por resultados en el trabajo, el cual permitiría recompensar al personal que obtiene logros relevantes en su actividad laboral.

3. Sistema de motivación para la permanencia en el trabajo, el cual pretende premiar la antigüedad del trabajador en el I.M.P.; sin embargo, éste aspecto funciona en la medida en que los dos sistemas mencionados anteriormente lo apoyen.

Es importante aclarar que los tres sistemas del programa de desarrollo de carrera funcionan en forma interdependiente con el objetivo de que abarquen al individuo y a la organización. Con la implementación del modelo de desarrollo de carrera descrito con anterioridad, se solucionarían los problemas de base concernientes a la cohesión de grupo, satisfacción en el trabajo, desarrollo personal, nivel de motivación y mejoramiento del desempeño laboral, lo cual se reflejaría en un cambio positivo de la productividad.

Finalmente, cabe señalar que toda acción o proyecto a realizar se debe, ante todo, esclarecer la misión, filosofía, políticas, y objetivos que se pretenden cumplir; por esta razón, se incluyen en la presente investigación los principios, filosofía corporativa y objetivos del desarrollo de carrera.

A n e x o I

Inventario de Recursos Humanos para el
personal del I.M.P.

(Elaborado por la Subdirección de Desarrollo Profesional del I.M.P.)

INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO



INVENTARIO
DE
RECURSOS HUMANOS

EN VIRTUD DE QUE LOS TRABAJADORES QUE PRESTAN SUS SERVICIOS EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO CONSTITUYEN LA PRINCIPAL RIQUEZA DE QUE DISPONE PARA DAR CUMPLIMIENTO A SUS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES, LA DIRECCION GENERAL, EN ACCION ORIENTADA A LA ACTUALIZACION Y MEJORAMIENTO DE SUS PROCEDIMIENTOS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS, SOLICITA TU VALIOSA COLABORACION Y PARTICIPACION A FIN DE QUE SEAS TAN AMABLE DE PROPORCIONARNOS LA INFORMACION CONTENIDA EN EL PRESENTE CUESTIONARIO, MISMA QUE SERVIRA COMO BASE PARA ALCANZAR, ENTRE OTROS, EL SIGUIENTE

O B J E T I V O

CONTAR CON LOS DATOS BASICOS DE LOS TRABAJADORES PARA LA CREACION DE UN SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS, DE FACIL CONSULTA Y ACTUALIZACION QUE SIRVA EN UN MOMENTO DADO COMO INSTRUMENTO DE APOYO PARA UNA EFICAZ PLANEACION DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.

2

I I D A T O S F A M I L I A R E S

SI TIENE FAMILIARES QUE LABORAN EN EL IMP, INDIQUE SU PARENTESCO CORRESPONDIENTE Y SU NUMERO DE CLAVE IMP.

1=Padre 3=Hijo(a) 5=Hermano(a) 7=Sobrino(a) 9=Abuelo(a)
 2=Madre 4=Primo(a) 6=Tio(a) 8=Cónyuge 0=Otros

PARENTESCO	NUMERO DE CLAVE IMP	PARENTESCO	NUMERO DE CLAVE IMP
00	01 02	00	01 02
03	03 04	03	03 04
05	05 06	05	05 06
07	07 08	07	07 08

NOMBRE DEL CONYUGE

00																									00
Apellido paterno	Apellido materno												Nombre												

FECHA DE NACIMIENTO

01				02
Año	Mes	Día		

NOMBRE DE LOS HIJOS

Apellido paterno Apellido materno Nombre

00																									00
----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----

FECHA DE NACIMIENTO

01				02
Año	Mes	Día		

00																									00
----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----

00																									00
----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----

00																									00
----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----

00																									00
----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----

00																									00
----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----

00																									00
----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----

I I I D A T O S L A B O R A L E S

3

CLAVE DE
ADSCRIPCION
¹⁰ ²⁰
 (Solicite la clave
con su jefe
inmediato)

FECHA DE INGRESO AL IMP

²⁰ ³¹
 Año Mes Día

HA REINGRESADO
AL IMP ? ²⁰

(S=Si / N=No)

FECHA DE INGRESO AL I. S. S. S. T. E. POR PARTE DEL IMP

²⁰ ³⁰
 Año Mes Día

TIENE ANTIGUEDAD EN EL I. S. S. S. T. E. FUERA DEL IMP?

(S=Si / N=No)

²⁰

NUMERO DE CUENTA I. S. S. S. T. E

²⁰ ³⁰

TABULADOR ²⁰
 (A,B,C)

NIVEL ²⁰ ³⁰

CATEGORIA ²¹ ³⁰
 (Solicite la clave con
su jefe inmediato)

HORARIO: ²⁰
 N=35 Hrs., E=40 Hrs.
 T=turnos, X=Especial

PARTIDA PRESUPUESTAL: ²⁰
 A=101, B=119

IV DATOS ACADÉMICOS

4

	CARRERA (Ver Tabla No.3)	CATEGORIA ACADEMICA (*)	ESCUELA O FACULTAD (Ver Tabla No.5)	BECADO POR (Ver Tabla No.4)
PRIMARIA		30 □		
SECUNDARIA		21 □		
BACHILLERATO		22 □		
TECNICO	22 23 □ □ □ □	23 □		
PROFESIONAL	24 25 □ □ □ □	24 □	31 32 □ □ □ □ □ □ □ □	
MAESTRIA	26 27 □ □ □ □	25 □	33 34 □ □ □ □ □ □ □ □	28 29 □ □ □ □
DOCTORADO	28 29 □ □ □ □	26 □	35 36 □ □ □ □ □ □ □ □	30 31 □ □ □ □

MENCIONE LOS 3 CURSOS MAS RELEVANTES:

	AREA DE ESTUDIO (**)	CATEG. ACADEM. (*)	AREA DE ESTUDIO (**)	CATEG. ACADEM. (*)	AREA DE ESTUDIO (**)	CATEG. ACADEM. (*)
DIPLOMADO	22 23 □ □ □ □	20 □	21 22 □ □ □ □	21 □	22 23 □ □ □ □	21 □
ESPECIALIZAC.	24 25 □ □ □ □	22 □	26 27 □ □ □ □	22 □	28 29 □ □ □ □	22 □

(**) AREAS DE ESTUDIO

FM. Ciencias Físico - Matemáticas
 QB. Ciencias Químico - Biológicas
 EA. Ciencias Económico - Administrativas
 SH. Ciencias Sociales y Humanidades
 BA. Bellas Artes
 TE. Técnicos
 AD. Administrativos
 SE. De Servicios

(*) CATEGORIAS ACADÉMICAS

1. Titulado
 2. Pasante
 3. Estudiante
 4. Interrumpido
 5. Certificado
 6. Constancia
 7. Diploma
 8. Candidato

5

V EXPERIENCIA LABORAL

INDIQUE UNICAMENTE LOS TRES EMPLEOS ANTERIORES.

A). EXPERIENCIA INTERNA (IMP).

DISCIPLINA
(Ver Tabla No.3)

00	00
00	00
00	00

CLAVE DE ADSCRIPCION
(Solicite la clave con
su jefe inmediato)

00	00
00	00
00	00

B). EXPERIENCIA EXTERNA.

DISCIPLINA
(ver Tabla No.3)

00	00
00	00
00	00

SECTOR
(1=Público, 2=Privado)

00
00
00

C). APTITUDES LABORALES.

INDIQUE TRES APTITUDES QUE TENGA, AUN CUANDO NO LAS APLIQUE EN
EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES.

- | | | |
|------------------|------------------|--------------------------------|
| 01. Albañilería | 07. Electricidad | 13. Mecanografía |
| 02. Carpintería | 08. Electrónica | 14. Oficina |
| 03. Capturista | 09. Herrería | 15. Operador de plantas Piloto |
| 04. Cerrajería | 10. Instructor | 16. Pintura |
| 05. Contabilidad | 11. Jardinería | 17. Plomería |
| 06. Dibujo | 12. Laboratorio | 18. Vigilancia |

00	00

00	00

00	00

D). EQUIPO, MAQUINAS Y HERRAMIENTAS.

INDIQUE TRES TIPOS DE EQUIPOS, MAQUINAS O HERRAMIENTAS QUE CONOZCA Y TENGA EXPERIENCIA EN SU USO O APLICACION, AUN CUANDO NO LAS UTILICE ACTUALMENTE EN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES.

	1. Laboratorio	7. Comunicación
	2. Talleres	8. Artes
	3. Oficinas	9. Médico
02	4. Fotografía	10. Protección y seguridad
00	5. Dibujo	11. Equipo de cómputo
00	6. Cine y T.V.	

E). EXPERIENCIA DOCENTE

NIVEL	AREA DE ESTUDIO (*)	AÑOS DE EXPER.
1. BASICO	[] []	[] []
2. MEDIO	[] []	[] []
3. MEDIO SUPERIOR	[] []	[] []
4. SUPERIOR	[] []	[] []
5. MAESTRIA	[] []	[] []
6. DOCTORADO.	[] []	[] []

(*) AREAS DE ESTUDIO

FM. Ciencias Físico - Matemáticas
 QB. Ciencias Químico - Biológicas
 EA. Ciencias Económico - Administrativas
 SH. Ciencias Sociales y Humanidades
 BA. Bellas Artes
 TE. Técnicos
 AD. Administrativos
 SE. De Servicios
 PR. Primaria

6

VI EXTENSION PROFESIONAL

A). NUMERO DE CONGRESO(S) Y/O SEMINARIO(S) AL (LOS) QUE HA ASISTIDO.

a). CONGRESOS:

COMO PONENTE	COMO PARTICIPANTE	NACIONALES	EXTRANJEROS
00 00	00 00	00 00	00 00
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

b). SEMINARIOS:

COMO PONENTE	COMO PARTICIPANTE	NACIONALES	EXTRANJEROS
00 00	00 00	00 00	00 00
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

B). NUMERO DE INVENCIONES DESARROLLADAS

TOTAL	PATENTADAS	EXPLOTADAS
00 00	00 00	00 00
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

C). NUMERO DE PUBLICACIONES CIENTIFICAS Y/O TECNICAS

	CIENTIFICAS	TECNICAS
NOTA	00 00	00 00
ARTICULO	00 00	00 00
LIBRO	00 00	00 00
MANUAL	00 00	00 00

 FECHA

 FIRMA

A n e x o I I

Inventario de Valores de Bartman (H.V-I.)

INVENTARIO DE VALORES DE HARTMAN (HVI)
por los Doctores
Robert S. Hartman y Mario Cárdenas Trigos.

Nombre: _____ Edad: _____ Fecha: ___/___/ 97
Escolaridad: _____ Ocupación: _____ Sexo: _____
Estado civil: _____ Puesto: _____
Examinador: _____ Gerencia: _____

PARTE I: FRASES

INSTRUCCIONES:

A continuación, se le mostrarán dieciocho frases. Cada una de estas representa algo a lo cual un individuo puede asignarle diferentes "valores" (bueno ó malo) dependiendo de sus propias consideraciones acerca de cuál "bueno" ó "malo" es. Lea cuidadosamente todas las frases (si hay alguna palabra que no entienda, pregunte por su significado).

Escriba el número "1" dentro del espacio situado antes de la frase que en su opinión representa el valor más alto; o sea, la frase que usted considera que expresa el mejor valor. El número "2" deberá colocarse ante la frase que lo siga en valor.

Enumere todas las frases en este mismo sentido descendente, utilizando un número diferente para cada una de las dieciocho frases (3, 4, 5, y así sucesivamente) hasta llegar a la número 18, que deberá representar aquella que usted considera que expresa lo peor.

Concéntrese en su tarea. Decida rápidamente qué número asignarle a cada frase. No hay tiempo límite, pero la mayoría de la gente puede enumerar todas éstas frases en unos diez minutos. No deje de calificar ninguna de éstas frases. Tenga cuidado de que cada número aparezca una sola vez.

Parte I : Frases

- _____ Una buena comida.
- _____ Un mejoramiento técnico.
- _____ Una idea absurda.
- _____ Una multa.
- _____ Basura.
- _____ Un científico dedicado.
- _____ Hacer estallar un avión con pasajeros en pleno vuelo.
- _____ Quemar un hereje en la hoguera.
- _____ Un corto circuito eléctrico.
- _____ "Con este anillo yo te desposo"
- _____ Un bebé.
- _____ Torturar a una persona.
- _____ Amor por la naturaleza.
- _____ Un chiflado.
- _____ Una línea de producción en serie.
- _____ Esclavitud.
- _____ Un genio matemático.
- _____ Un uniforme.

**Asegúrese de que ha usado todos los números
del 1 al 18 sin repetir ninguno.**

INVENTARIO DE VALORES DE HARTMAN (HVI)
por los Doctores
Robert S. Hartman y Mario Cárdenas Trigos.

PARTE II: CITAS

INSTRUCCIONES:

Al lado encontrará usted 18 citas; cada una de ellas concierne a algo sobre lo cual un individuo puede asignar diferentes "valores" (bueno ó malo) dependiendo de sus propias consideraciones acerca de en qué grado se está de acuerdo ó desacuerdo con lo que dice la cita.

Lea cuidadosamente todas las citas (si hay alguna palabra que no entienda, pregunte su significado). La frase "mi trabajo" no se refiere a ningún trabajo en específico, sino a aquello que usted hace actualmente: Su ocupación presente ó la clase de trabajo que usted desempeña, (si usted no tiene un trabajo fijo, puede sustituir la frase "mi trabajo" por "lo que hoy estoy haciendo").

Escriba el número "1" dentro del cuadro situado antes de la cita con la que usted está más de acuerdo; o sea, aquella que representa lo más importante para usted en su vida.

Escriba el número "2" dentro del cuadro situado antes de la cita que usted considera en segundo término, y así sucesivamente.

Enumere todas las citas en este mismo sentido descendente hasta llegar a aquella con la que está más en desacuerdo, la que representa el menor valor para usted. A ésta le asignará el número "18".

Concéntrase en su tarea. Decida rápidamente qué número le va a asignar a cada una de las citas. No hay tiempo límite, pero la mayoría de la gente puede enumerar todas éstas citas en unos diez minutos.

Parte II : Citas

- _____ "Me gusta mi trabajo y me hace bien."
- _____ "El universo me parece un sistema notablemente armonioso."
- _____ "El mundo no tiene mucho sentido para mí."
- _____ "Por más intensamente que trabaje, siempre me sentiré frustrado."
- _____ "Las condiciones en que yo trabajo son deplorables y arruinan mi labor."
- _____ "Me siento a gusto en el mundo."
- _____ "Detesto mi trabajo."
- _____ "Mi vida está trastornando al mundo."
- _____ "Mi trabajo no contribuye con nada al mundo."
- _____ "Mi trabajo pone de manifiesto lo mejor que hay en mí."
- _____ "Estoy contento con ser yo mismo."
- _____ "Maldigo el día en que nací."
- _____ "Me encanta mi trabajo."
- _____ "Me molesta que el universo no tenga sentido."
- _____ "Cuanto mejor comprendo mi lugar en el mundo, tanto mejor me va en mi trabajo."
- _____ "Mi trabajo me hace desdichado."
- _____ "Amo la belleza del mundo."
- _____ "Mi trabajo contribuye a la belleza y armonía del mundo."

Asegúrese de que ha usado todos los números
del 1 al 18 sin repetir ninguno.

AXIOGRAMA

VALORACIONES CONSIGO MISMO:

INT: Capacidad general para resolver problemas y tomar decisiones acerca de uno mismo para ver lo relevante dentro de lo complejo consigo mismo.

INT 1: Capacidad para controlar y disciplinar las reacciones emotivas de la persona al enfrentarse a problemas personales.

DI: Capacidad de concentración al resolver los propios problemas.

DIS: Capacidad para distinguir entre el bien y el mal con nosotros mismos.

AI 1: Capacidad para una positiva y abierta dinámica de actitud hacia uno mismo.

DESARROLLO EXCELENTE	MUY BUEN DESARROLLO	BUEN DESARROLLO	DESARROLLO PROMEDIO	DESARROLLO POBRE	MUY POBRE DESARROLLO	POSIVO DESARROLLO

AXIOGRAMA**VALUACION CON EL MUNDO EXTERNO:**

INT: Capacidad general para resolver problemas y tomar decisiones cuando evalúa situaciones problema creadas en el medio ambiente; capacidad para discernir lo relevante de una situación compleja.

INT %: Capacidad para organizar y controlar las relaciones emocionales al enfrentarse a los problemas del mundo externo.

DI: Capacidad para concentrarse al resolver problemas concernientes al mundo externo.

DIS: Capacidad para distinguir entre el bien y el mal.

AI: Capacidad para presentar una actitud positiva, abierta y dinámica en la interacción con el mundo externo.

DESARROLLO EXCELENTE	MUY BIEN DESARROLLO	BIEN DESARROLLO	DESARROLLO PROMEDIO	DESARROLLO POBRE	MUY POBRE DESARROLLO	DESARROLLO PESIMO

AXIOGRAMA**SUMARIO DE CONCLUSIONES:**

DIF 1/DIF 2: La madurez se obtiene en la medida en que se hace uso de la actual capacidad relativa en comparación con el potencial total.

BQr 1: Balance entre las capacidades para valorar tanto el mundo externo como el propio.

BQa 1: Capacidad para valorar según es medida por la escala axiológica de valores.

CQ 1: Capacidades combinadas para valorar tomadas de las capacidades para valorar tanto el mundo externo como el interno, y medidas por la escala de valores fijada por el examinado al aplicársale el Test.

DESARROLLO EXCELENTE	MUY BUEN DESARROLLO	BUEN DESARROLLO	DESARROLLO PROMEDIO	DESARROLLO POBRE	DESARROLLO MUY POBRE	MUY POBRE DESARROLLO	PESESIMO DESARROLLO

COMENTARIOS:

EVALUADO POR:**SUPERVISADO POR:**

A n e x o I I I

Cuestionario perfil-persona-puesto para el

Desarrollo de Carrera.

(Diseñado por la Subdirección de Desarrollo Profesional del I.M.P.)

**CUESTIONARIO PERFIL PERSONA - PUESTO
PARA EL DESARROLLO DE CARRERA****1. DATOS GENERALES**

_____ SEXO (M) (F)
APELLIDO PATERNO APELLIDO MATERNO NOMBRE(S) R.F.C. _____

PROFESION O ACTIVIDAD _____

ADSCRIPCION :

PUESTO _____ ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO _____

CLAVE _____ NIVEL _____ TELEFONO O EXTENSION _____

CATEGORIA _____ FECHA DE INGRESO AL I M P _____

SUBDIRECCION _____

GERENCIA _____

DIVISION _____

DEPARTAMENTO _____

PUESTO AL QUE REPORTA _____

PUESTOS QUE LE REPORTAN _____

2.- PREPARACION ACADEMICA

NIVEL

INDIQUE SU ULTIMO GRADO ACADEMICO _____

ESTUDIOS COMERCIALES _____

ESPECIFIQUE _____

ESTUDIOS TECNICOS _____

ESPECIFIQUE _____

ESTUDIOS PROFESIONALES _____

ESPECIFIQUE _____

ESTUDIOS DE POSGRADO _____

ESPECIFIQUE _____

OTROS ESPECIFIQUE _____

ESTUDIOS ACTUALES _____

ESPECIFIQUE _____

IDIOMAS

LEE (%)

ESCRIBE (%)

HABLA (%)

IDIOMAS	LEE (%)	ESCRIBE (%)	HABLA (%)

**3.- CAPACITACION, ENTRENAMIENTO, ACTUALIZACION Y ESPECIALIZACION
(INDIQUE LOS CURSOS MAS IMPORTANTES QUE HAYA RECIBIDO)**

ESPECIALIDAD	NOMBRE DEL CURSO	INSTITUCION	FECHA	DURACION (HORAS)
TECNICO Y/O TECNOLOGICO				
ADMINISTRACION				
RELACIONES INTERPERSONALES				

4.- HISTORIA LABORAL

(PUESTOS DESEMPEÑADOS ANTERIORMENTE EN EL I.M.P.)

SUBDIRECCION	DEPARTAMENTO	PUESTO OCUPADO Y TIEMPO	NIVEL	ACTIVIDADES PRINCIPALES	RAZONES DEL CAMBIO

5 - DESCRIBA BREVEMENTE EL OBJETIVO DE SU PUESTO

6 - DESCRIBA OBJETIVAMENTE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA EN SU PUESTO

a) DIARIAMENTE

b) OCASIONALMENTE

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

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

8. IDIOMAS QUE SE REQUIEREN INGLÉS () FRANCÉS () ALEMÁN () ITALIANO ()
 OTRO _____

HABLA %

LEE %

ESCRIBE %

9. MENCIONE LA EXPERIENCIA MINIMA Y EL TIPO DE ESTA QUE REQUIERE PARA LLEVAR ADECUADAMENTE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO

10. SELECCIONE EL TIPO DE HABILIDADES QUE SE REQUIEREN PARA DESARROLLAR ADECUADAMENTE LAS ACTIVIDADES

MANUALES ()	INVESTIGACION ()	NUMERICAS ()
ADMINISTRATIVAS ()	RELACIONES INTERPERSONALES ()	OTRAS _____ ()
DIRECCION DE GRUPOS ()	TECNICAS ()	
VERBALES ()	DE REDACCION ()	

MENCIONE EN CUALES NECESITA MEJORAR:

11. SELECCIONE EL TIPO DE RESPONSABILIDAD QUE TIENE EL PUESTO:

POR SUPERVISION ()	POR INVESTIGACION ()
POR DIRECCION ()	POR ADMINISTRACION DE RECURSOS MATERIALES ()
POR INFORMACION CONFIDENCIAL ()	POR ADMINISTRACION DE RECURSOS FINANCIEROS ()
	OTRA ESPECIFIQUE: ()

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

13. TIENE USTED ALGUNOS PROBLEMAS PARA DESEMPEÑAR SU TRABAJO ?
EXPLIQUE PORQUE Y CUALES SON

14. EN LAS ACTIVIDADES DE CADA PUESTO HAY ASPECTOS QUE NOS AGRADAN Y OTROS NO
CUALES SON ?

EN SU PUESTO

ME AGRADAN MAS

NO ME AGRADAN

FIRMA

A n e x o I V

Beneficios de aplicación del Modelo de Desarrollo de Carrera.

OBJETIVO

**DAR A CONOCER UN NUEVO SISTEMA,
PARA DESARROLLAR AL FACTOR
HUMANO, DENOMINADO " MODELO
DE DESARROLLO DE CARRERA "**

Desarrollo de Carrera

Visión:

Ser un grupo de profesionales a la vanguardia nacional e internacional en Desarrollo de Carrera que ofrezca servicios de asesoría y consultoría con calidad, oportunidad, y costo competitivo.

Misión:

Resolver problemas organizacionales con un enfoque de Desarrollo de Carrera optimizando el potencial del personal.

Beneficios:

- * Identificar necesidades de capacitación personalizada;
- * Optimizar recursos humanos, financieros y materiales;
- * Evitar esfuerzos aislados dosificando la capacitación en todas las áreas laborales;
- * Identificar el potencial humano;
- * Mayor involucramiento y compromiso del personal;
- * Mejorar la productividad al ser un importante instrumento Gerencial;
- * Clarificar metas y objetivos organizacionales;
- * Determinar la personalidad laboral de cada individuo;
- * Realizar la planeación de carrera;
- * Identificar necesidades de redistribución de cargas de trabajo; reubicación, motivación, enriquecimiento del puesto y mejoramiento del clima laboral;
- * Obtener programas de desarrollo del personal;
- * Identificar personal interno de reemplazo.

Servicios que ofrece el Desarrollo de Carrera

Diagnóstico de requerimientos de capacitación:

- * Obtención de diagnósticos grupales e individuales;
- * Priorización de necesidades de capacitación;
- * Determinación de la temática principal para cada evento de capacitación;
- * Identificación de entidades especialistas en la capacitación que ofrecen sus servicios en el mercado;
- * Elaboración de programas de capacitación.

Elaboración de manuales de organización, puestos y funciones:

- * Actualización del organigrama en general;
- * Organigrama de las áreas laborales;
- * Nivel de funciones, obligaciones y responsabilidades, autoridad y relaciones entre cada área;
- * Determinación de la visión, misión y objetivos de la organización y de cada área;
- * Funciones, responsabilidades, grado de autoridad, actividades, relaciones y perfil de cada puesto;
- * Procedimientos.

Elaboración de trayectorias de carrera:

- * Determinación de cadenas de puestos;
- * Conocimientos técnicos y administrativos requeridos en cada puesto de las cadenas de especialidad;
- * Familias de puestos;
- * Tiempos óptimos de ocupación de cada puesto;
- * Rutas de ascensos y promociones;
- * Cartas de reemplazo;
- * Puestos que puede desempeñar cada trabajador.

Elaboración de planes y programas de capacitación:

- * Motivacionales;
- * Integración de equipos de trabajo;
- * Mejoras del clima laboral;
- * Cambios educativos y de desarrollo;
- * Modificaciones estructurales.

Diagnóstico del clima organizacional:

- * Inventario de los recursos humanos;
- * Entrevistas, cuestionarios y encuestas aplicadas a Directivos, Gerentes, Supervisores y personal en general;
- * Sugerencias de cambio;
- * Obtención de resultados.

Servicios de capacitación en todos los niveles y especialidades:

- * Contratación de instructores y especialistas en capacitación;
- * Reservación e inscripción a eventos en Universidades y entidades de capacitación nacionales e internacionales;

Consultoría y Asesoría:

- * Estudios de Desarrollo de Carrera;
- * Desarrollo Organizacional;
- * Selección de personal;
- * Administración de la capacitación.

**Con el respaldo de la tecnología de vanguardia y la infraestructura
estamos para servirle.**

MODELO PARA EL DESARROLLO DE CARRERA

PLAN ESTRATEGICO PARA DESARROLLO DE PERSONAL

IDENTIFICACION DE REQUERIMIENTOS, CARENCIAS Y NECESIDADES DE ACTUALIZACION EN RELACION A LA ORGANIZACION

REQUERIMIENTOS DE FORMACION, CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS EN CADA PUESTO.



FORMACION, CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS DEL OCUPANTE DEL PUESTO.

REQUERIMIENTOS INTERPERSONALES DE CADA PUESTO.



CARACTERISTICAS CONDUCTUALES Y DE ACTITUD DE CADA OCUPANTE.

PROSPECCION ORGANIZACIONAL



PROSPECCION DE CADA INDIVIDUO

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE ACTUALIZACION Y DESARROLLO

ESTRATEGIAS DE ACCION

EDUCATIVAS

MOTIVACIONALES

ORGANIZACIONALES

ESTRUCTURALES

ELABORACION DE PROGRAMAS

PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE
DESARROLLO.



DEFINIR MISION, VISION,
OBJETIVO Y ACTIVIDADES
CENTRALES

APLICAR INSTRUMENTOS

OBTENER EL DIAGNOSTICO DE
NECESIDADES DE ACTUALIZACION Y
DESARROLLO

ANALIZAR NECESIDADES Y
PRIORIZAR ACCIONES DE
DESARROLLO DE ACUERDO Y
ORIENTADAS A LA MISION

DETERMINAR OBJETIVOS DE LAS
ACCIONES DE DESARROLLO

ESTABLECER CRITERIOS DE
EVALUACION Y SEGUIMIENTO

SELECCIONAR ESTRATEGIAS DE
ACCION

DETERMINAR ESPECIALISTAS QUE
REALIZARAN LAS ACCIONES DE
DESARROLLO

FORMAR GRUPOS DE PARTICIPANTES
PARA CADA EVENTO O ACCION DE
DESARROLLO

ESTABLECER TIEMPOS PARA CADA
ACCION

ELABORAR PLANES Y PROGRAMAS

CONCEPTO DE DESARROLLO DE CARRERA

PLANEACION DE VIDA
Y CARRERA

* LA ACTITUD, ARTE Y DISCIPLINA DE CONOCERSE A SI MISMO, DE DETECTAR LAS FUERZAS Y DEBILIDADES, Y PROYECTAR AUTODIRIGIENDO EL PROPIO DESTINO HACIA EL FUNCIONAMIENTO PLENO DE LAS CAPACIDADES, MOTIVACIONES Y OBJETIVOS DE LA VIDA PERSONAL, FAMILIAR, SOCIAL Y DE TRABAJO.*

SILICEO ALFONSO, 1981

PLANEACION DE LA
CARRERA

* PROCESO DE ANALIZAR LA SITUACION DEL INDIVIDUO, IDENTIFICAR SUS OBJETIVOS EN RELACION A LA CARRERA Y CREAR LOS MEDIOS PARA REALIZAR ESTOS OBJETIVOS.*

BYARS Y RUE, 1966

DESARROLLO O PLANEACION DE CARRERAS

* ES UN MEDIO CON EL CUAL UNA EMPRESA PUEDE MANTENER O ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD ACTUAL DE SU PERSONAL, A LA VEZ QUE LO PREPARA PARA UN FUTURO DIFERENTE A LA SITUACION PRESENTE.*

RUBBINS, 1987

DESARROLLO DE
CARRERA

* ES LA INTEGRACION DEL INDIVIDUO CON LA ORGANIZACION EN UN PROCESO DE DESARROLLO MUTUAMENTE PROVECHOSO.*

MODELO DE DES. DE CARRERA IMP
PEREZ, PILAR 1988

CONT. CONCEPTO DE DESARROLLO DE CARRERA

DESARROLLO DE CARRERA

* ARMONIZAR LOS INTERESES DEL PERSONAL Y DE LA ORGANIZACION.- SU OBJETIVO PRINCIPAL ES DETERMINAR, Y ENCAUZAR EL POTENCIAL HUMANO. DESARROLLANDO SUS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES EN CONGRUENCIA CON LOS OBJETIVOS Y LA CULTURA DE LA ORGANIZACION.*

MARTINEZ PEREZ NORA, 1990

PLANEACION DE CARRERA PROFESIONAL

* PROCESO MEDIANTE EL CUAL SE SELECCIONAN LOS OBJETIVOS Y SE DETERMINA A FUTURO EL HISTORIAL PROFESIONAL.*

B. WERTHER WILLIAM Y
DAVIS KEITH, 1991

DESARROLLO DE CARRERA

* ES EL PROCESO MEDIANTE EL CUAL SE LOGRAN LOS OBJETIVOS DEL TRABAJADOR EN RELACION A SU TRABAJO EN LA ORGANIZACION.*

CERDA, LUMBRERAS, MACOTELA
MODELO DE DES. DE CARRERA, 1991

DESARROLLO DE CARRERA

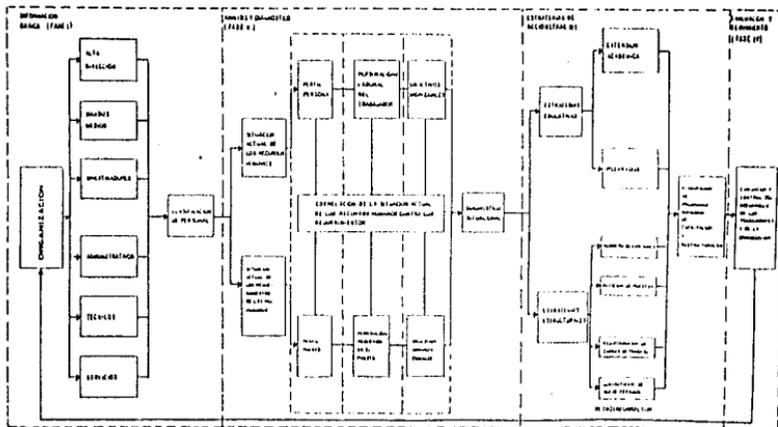
* ES EL PROCESO MEDIANTE EL CUAL SE LOGRAN LOS OBJETIVOS DEL INDIVIDUO Y DE LA ORGANIZACION DURANTE LA TRAYECTORIA LABORAL DE UNA PERSONA.*

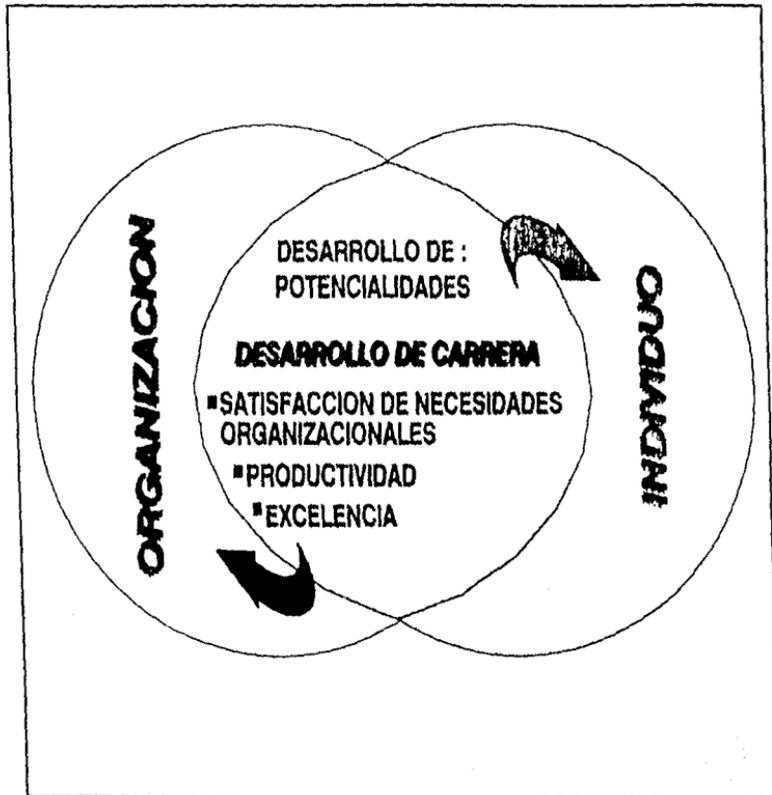
CERDA, LUMBRERAS, MACOTELA
1992

CONCEPTO DE DESARROLLO DE CARRERA

ES EL PROCESO MEDIANTE EL CUAL SE
LOGRAN LOS OBJETIVOS DEL INDIVIDUO
Y DE LA ORGANIZACION DURANTE LA
TRAYECTORIA LABORAL DE UNA PERSONA.

DIAGRAMA DEL MODELO DE DESARROLLO DE CAMBIO





TRAYECTORIA DE
CARRERA

* ES LA RUTA QUE SIGUE UN TRABAJADOR EN EL ASCENSO O CAMBIO DE PUESTOS DENTRO DE LA EMPRESA, Y QUE PUEDE SER EN DIFERENTE ESPECIALIDAD.*

CERDA Y MACOTELA, 1993

TRAYECTORIA DE
ESPECIALIDAD

* ES LA CADENA DE PUESTOS QUE PUEDE OCUPAR UN TRABAJADOR DENTRO DE UNA ESPECIALIDAD, EN LA QUE SE ESPECIFICAN LOS REQUERIMIENTOS DE CONOCIMIENTOS PARA CADA CATEGORIA.*

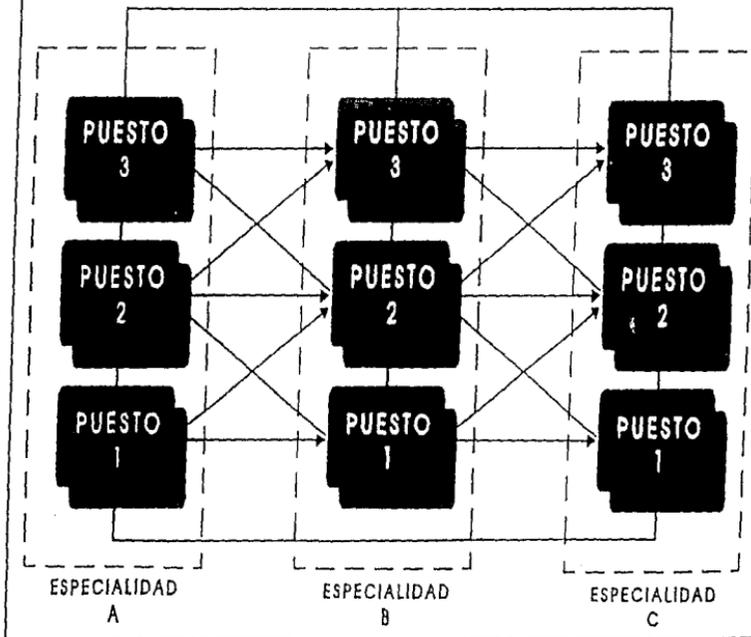
CERDA Y MACOTELA, 1993

CADENA DE PUESTOS

* ES LA CONSECUCION DE PUESTOS QUE FORMAN LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION, EN SUS DIFERENTES ESPECIALIDADES.*

CERDA, MACOTELA Y DOMINGUEZ, 1993

TRAYECTORIAS DE CARRERA



PUESTO

* ES EL CONJUNTO DE OPERACIONES, CUALIDADES, RESPONSABILIDADES Y CONDICIONES QUE INTEGRAN UNA UNIDAD DE TRABAJO, ESPECIFICA E IMPERSONAL.*

ARIAS GALICIA, 1989

CATEGORIA

* ES LA JERARQUIA QUE CORRESPONDE AL PUESTO DENTRO DE LOS NIVELES ESTABLECIDOS EN LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION.*

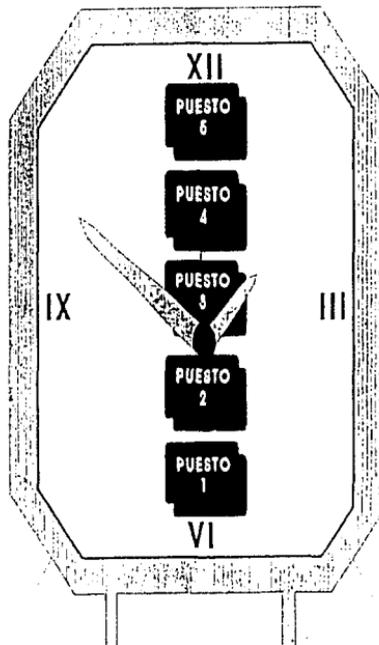
ARIAS GALICIA, 1989

**PERMANENCIA
EN EL PUESTO**

* ES EL TIEMPO MINIMO DE OCUPACION DE UN PUESTO, ESTABLECIDO POR LA ORGANIZACION, PARA ASPIRAR AL INMEDIATO SUPERIOR.*

CERDA, MACOTELA Y DOMINGUEZ, 1993

PERMANENCIA EN EL PUESTO



CONCEPTO DE DESARROLLO DE CARRERA

AUTORES

ELEMENTOS QUE CONSIDERAN

	AL HOMBRE	A LA ORGANIZACION	AL PROCESO	A LA TRAYECTORIA O CARRERA
SILICEO (1981)	X			
BYARS Y RUE (1986)	X		X	X
* MARTINEZ (1990)	X	X	X	
WERTHER Y DAVIS (1991)		X	X	
RUBBINS (1987)		X	X	
* PEREZ (1988)	X	X	X	
* CERDA, LUMBRERAS Y MACOTELO (1991)	X	X	X	
** CERDA, LUMBRERAS Y MACOTELO (1992)	X	X	X	X

* CONCEPTOS COMPLETOS

** CONCEPTO MUY COMPLETO

Bibliografía:

1. Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos. Edit. Trillas., México. (1990).
2. Audirac Camarena, C. Compilación y edición de temas de Desarrollo Organizacional: A B C...D O. Proyecto final de la Maestría en Desarrollo Organizacional., UNITEC. Campus Monterrey., México (1990).
3. Casares Arrangcoiz & Siliceo Aguilar, A. Planeación de vida y carrera. Edit. Limusa., México (1990).
4. Cerda, Lumbreras y Macctela. Modelo de Desarrollo de Carrera. Proyecto de investigación de la Subdirección de Capacitación y Desarrollo del I.M.P., México. (1992).
5. Chruđen & Sherman. Administración de personal. Edit. CECSA., México (1991).
6. Ferrer Pérez, L. Guía práctica del Desarrollo Organizacional. Edit. Trillas., México. (1992).
7. Figueroa Ochoa, A. Planeación de carrera. Tesis de Licenciatura., UNAM. Facultad de Psicología., México. (1984).
8. Goad, W. T. El profesional en el desarrollo de recursos humanos. Edit. CECSA., México. (1991).
9. Gordon Mc Beat, A. Organización y planeación de recursos humanos. Edit. Logos S.A., México. (1993).
10. Grados Espinosa, J. Calificación de méritos. Edit. El manual moderno., México. (1990).
11. Hartman S., Robert. Axiograma del inventario de valores de Hartman. Edit. El manual moderno., México. (1964).
12. Hartman S., Robert. Axiología formal: La ciencia de la valoración. Cuaderno No. 10 del Seminario de Problemas Científicos y Filosóficos. UNAM., Facultad de Filosofía., México. (1956).

13. Hartman S., Robert. La ciencia del valor. Facultad de Filosofía y Letras., UNAM. México. (1964).
14. Hersey Blanchard, M. Administración y comportamiento. Edit. Técnica S.A., México. (1990).
15. Jiménez Castro, A. Introducción al estudio de la teoría administrativa. Edit. FCE., México., (1993).
16. Katz D. & Khan R., Psicología de las organizaciones. Edit. Trillas., México. (1994).
17. Lindzey Gardner, A. Teorías de la personalidad. Edit. Limusa., México (1990).
18. Margulies Newton., A. Tópicos de desarrollo organizacional. Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana., México. (1991).
19. Mc Gregor., D. El aspecto humano de las empresas. Edit. Diana., México. (1992).
20. Oliver Burnuel., S. Cómo motivar a los empleados: Aplicación de la teoría dual de Frederick Herzberg en México. Tesis de Licenciatura., Facultad de Psicología. UNAM., México. (1990).
21. Ramírez., A. Estudio experimental acerca de algunos factores de la Teoría de motivación e higiene de Frederick Herzberg. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM., México. (1974).
22. Reyes Ponce., L. Análisis de puesto. Edit. Limusa. México. (1990).
23. Rivera Ofelia. Estudio de correlación entre M.M.P.I. y el H.V.I. en un grupo de alumnos del 1o. año de Medicina. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM., México. (1971).
24. Rodríguez Estrada., M. Planeación de vida y trabajo. Edit. El manual moderno., México. (1992).
25. Shein Edgard. Consultoría de procesos: Su papel en el Desarrollo Organizacional. Edit. Fondo Educativo Interamericano., México. (1990).

26. Werther, J. R. Administración de personal y recursos humanos. Edit. McGraw-Hill., México. (1990).
27. Yoder, Dale., A. Manejo de personal y relaciones industriales. Edit. CECSA., México. (1992).